

Considerações Finais

Se eu mesmo sou um ser acabado e se o acontecimento é algo acabado, não posso nem viver nem agir: para viver, devo estar inacabado, aberto para mim mesmo – pelo menos no que constitui o essencial da minha vida, devo ser para mim mesmo um valor ainda por- vir, devo não coincidir com a minha própria atualidade (Bakhtin [1979], 1992a: 33).

Diante do exposto, creio que esta pesquisa tenha contribuído para um maior entendimento sobre a minha prática como gestora e líder pedagógico-administrativa; sobre o processo de ensino-aprendizagem institucional, *vis-à-vis* os interesses mercadológicos da organização em mudança e sobre suas práticas comunicativas.

Além disso, sinto ter aumentado a minha consciência sobre questões conflituosas, nem sempre aparentes, em relação à exigência de os professores assumirem múltiplos papéis identitários profissionais.

Reconheço que o fato de não mais pertencer à empresa e, portanto, estar distanciada do contexto da pesquisa, garantiu-me maior liberdade e sensibilidade, necessárias para que eu pudesse analisar criticamente o que vi, ouvi e vivi.

Dessa maneira, observo o esforço que a instituição em estudo vem fazendo para adaptar-se com velocidade às constantes mudanças do mundo contemporâneo, como forma de assegurar a sua sobrevivência. Porém, entendo que precise alinhar seus processos e práticas aos objetivos estratégicos organizacionais.

Baseando-me nos conceitos da Administração, observo que a forma pela qual a instituição é administrada está ultrapassada, principalmente pela visão vertical em que se encontram suas estruturas e organogramas. A instituição ainda funciona sob o regime de hierarquias, utilizadas como instrumento de controle do trabalho dos seus professores, gerentes e coordenadores acadêmicos, para garantir a qualidade das aulas.

Em consequência dessa estrutura verticalizada, os profissionais entrevistados têm uma visão fragmentada da organização e não compreendem as

suas práticas claramente, e, embora os processos cruzem as fronteiras das áreas, poucos têm demonstrado conhecer sua sequência, desconsiderando os diversos interesses envolvidos. Isso causa desequilíbrio, pois cada um passa a enxergar o mundo sob sua ótica, criando regras particulares para nortear suas práticas diárias. Além disso, estimula o desenvolvimento de “silos”, ou seja, “feudos” entre os departamentos, revelando as “paredes” organizacionais existentes e reduzindo o conhecimento, o interesse e o desempenho dos seus profissionais.

O poder está claramente concentrado em algumas poucas pessoas do alto escalão da estrutura piramidal, gerando um sentimento de desmotivação, falta de comprometimento e desvalorização.

Os professores, gerentes e coordenadores acadêmicos entrevistados querem ter mais autonomia. Eles gostariam que as decisões fossem descentralizadas e atribuídas àqueles que estão mais próximos da ponta executante do processo. Dessa maneira, entenderiam melhor o funcionamento da organização e se sentiriam valorizados, como parte integrante da instituição.

Não sou a favor do desaparecimento da hierarquia, porque acredito que sempre existirão alçadas de decisão. No entanto, no caso da instituição em estudo, o poder de decisão deveria ser compartilhado entre os participantes do processo, assim como suas avaliações deveriam ter critérios negociados.

Não obstante, entendo que o cenário em transformação da organização educacional pesquisada requer a atuação de líderes eficientes. Eles devem ter ou desenvolver habilidades comunicativas para conduzir suas equipes no processo de mudanças, obtendo resultados através do envolvimento e competência profissional dos integrantes do grupo, muitas vezes inseguros e resistentes, por sentirem que suas crenças educacionais estão sendo ameaçadas pelas demandas empresariais.

Assim, considerando que administrar as relações conflituosas entre a organização e seus profissionais implica saber como e com que fins a linguagem está sendo usada, acredito que nesse contexto de transformações da instituição em estudo, espaço para pesquisa em Comunicação e Linguística Aplicada afirmam-se como ferramentas importantes de gestão, ligadas ao sucesso na transição para um novo modelo organizacional, facilitando e incentivando a participação da equipe e favorecendo a (re) construção das identidades profissionais.

Através da minha formação em Administração, aprendi que gerenciar com eficiência significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços e transformar grupos em verdadeiras equipes.

Com a minha formação em os Estudos da Linguagem entendi que as identidades sociais, são fragmentadas e construídas através de nossas práticas discursivas em relação ao outro. Somos seres fragmentados por nos constituirmos através da linguagem, em diferentes contextos sociais, ao mesmo tempo que somos únicos e integrantes de um todo. Somos, portanto, multifacetados, plurais, inacabados e verdadeiros em nós mesmos (Moita Lopes, 2001).

Como praticante exploratória, tornei-me uma gestora melhor, uma profissional mais consciente e uma pessoa incansável na busca da qualidade de vida. Aprendi a contar com a participação dos meus colegas praticantes e a trabalhar em conjunto, ouvindo as vozes de todos, sem deixar que ficassem abafadas.

Confesso que, como gerente e chefe dos professores, não considerei fácil, a tarefa de dar-lhes a oportunidade para refletir, e espaço para se expressarem, pois não queria correr o risco de perder o controle da situação.

Porém, envolvida com a Prática Exploratória e seus conceitos, compreendi que corremos mais riscos quando não estimulamos as reflexões dos colegas praticantes, pois podemos perder a oportunidade de entender o que está acontecendo, no momento que o fato está acontecendo.

Assim, afirmo que foi como praticante exploratória que conquisei o respeito, a confiança e a participação dos professores da minha equipe e de todos os colegas da instituição.

Minha pesquisa não solucionou os problemas que envolviam o processo de implementação do Plano Pedagógico; afinal, como praticante exploratória, não teria essa pretensão. No entanto, acredito que tenha contribuído para que os entrevistados e praticantes do processo também alcançassem “entendimentos” sobre eles próprios, a instituição e suas práticas profissionais.

Depois da intensa experiência com a minha pesquisa e com a Prática Exploratória, tenho a impressão de que os envolvidos não são mais os mesmos. As mudanças e melhorias, geradas pelos entendimentos, trouxeram-lhes maior

consciência sobre a qualidade de vida que vivem em suas salas de aula e na instituição.

Dessa maneira, sinto que todos nós ganhamos. Crescemos profissionalmente, amadurecemos como atores sociais e vivenciamos juntos os próprios processos de ensino-aprendizado, envolvendo nossas práticas profissionais e da vida como um todo.

Finalmente, hoje, sinto-me “uma profissional em construção permanente”, porque, ao priorizar os entendimentos do que acontece no meu universo profissional e a integração entre os praticantes dos processos que investiguei e virei a investigar no futuro, estou, aos poucos, livrando-me do fardo de ser simplesmente uma “seguidora de métodos ou consumidora de teorias”.

Ao contrário, busco re-significar minhas práticas enquanto líder pedagógico-administrativa e professora, minha função atual, de forma a torná-las construções socio-históricas, ao reconhecê-las como práticas investigativas e reflexivas (Miller e Moraes Bezzera 2004). Creio que, como praticante exploratória, tenha gerado transformações discursivas no meu contexto profissional educacional e reconstruído minha identidade de permanente aprendiz.