

## EDULETTERS

*“A cultura escolar e a resistência à mudança. Refletindo sobre as culturas organizacional e profissional na escola pública portuguesa em tempos de pandemia”.*

**Eduarda Alexandra Carneiro**

---

### Introdução

A situação pandémica que nos apanhou de surpresa e de forma avassaladora tem condicionado as comunidades educativas, obriga-nos a refletir sobre a forma como a escola se encontra ou não, em condições de responder e de se adaptar à diversidade de situações que vão surgindo, muitas delas completamente novas, como por exemplo o ensino não presencial e ainda, o nosso papel enquanto atores fundamentais nas adaptações e mudanças que necessariamente foram acontecendo.

O percurso profissional que trilhamos até à data, deu-nos a conhecer um conjunto de escolas muito diversas, distribuídas por todo o norte do país, do litoral ao interior, por zonas urbanas, suburbanas e rurais, abrangendo populações com características e culturas muito próprias, mas que no essencial divergiam muito pouco enquanto comunidades educativas. Retivemos apenas na nossa memória o caso de uma escola que considerámos diferente, uma vez que o desenvolvimento dos alunos e o nível cultural da maioria dos professores, constituíam-se como massa crítica relativamente a muitos problemas da escola ou como diz Pedro Camara, no seu “Humanator”: “(...) não prescindiam da responsabilidade e do direito (...) de questionarem o status-quo, a estagnação e a imutabilidade” (Camara, 2005, pg.24). Em todas as outras escolas (mais de uma dezena), a falta de interrogações e de dúvidas, o domínio das rotinas e burocracias, a resistência à mudança por se entender que esta é desnecessária e não viável, o trabalho individual e o isolamento, constituíam uma

espécie de ADN em todas elas. Constatámos ainda que por parte de muitos colegas perpassava uma espécie de sentimento de ameaça à sua segurança e aos seus interesses pessoais, uma espécie de medo de falharem e o receio de perderem poder, sempre que algo de novo lhes era sugerido.

## Cultura escolar

Manuel Sarmiento na sua obra “A vez e a Voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária”, publicada em 1994, refere a cultura como um conceito multidimensional que pode ser visto como “um facto social, mas também organizacional” e Leonor Lima Torres (2004), distingue cultura escolar “como variável independente e externa”, reflexo dos traços culturais da sociedade, da cultura escolar “como variável dependente e interna”, constituída pelos traços idiossincráticos dos seus atores, da interação entre eles e da estrutura formal da organização escolar.

Miguel Santos Guerra, refere que a cultura oficial de uma escola tem características que os membros da comunidade escolar e da sociedade em geral aceitam na teoria e na prática e, identifica-as:

- A cultura da escola é uma cultura individualista. Cada professor atua na sua aula, cada aluno é responsável pela sua aprendizagem.
- A cultura da escola é uma cultura de rendimento. Não se valoriza tanto o esforço como os resultados.
- A cultura da escola é uma cultura formalista. As formas sobrepõem-se aos conteúdos.
- A cultura da escola é uma cultura de uniformidade.
- A cultura da escola é uma cultura hierarquizada.
- A cultura da escola é uma cultura de rotinas.
- A cultura da escola é uma cultura dominada pela síndrome do nº 1 (Morgan, 1990).

- A cultura da escola é uma cultura de rituais (Rivas, 1991).

“Cultura escolar y desarrollo organizativo” (pgs.169 - 170).

3

De acordo com Chiavenato (2010), o primeiro passo para conhecer uma organização é identificar a sua cultura, porque esta representa as normas que orientam o comportamento dos seus membros nas suas atividades e direcionam as suas ações para a realização dos objetivos. Tendo em conta a definição e identificação das práticas que materializam a cultura escolar, Barroso (2012) identificou três diferentes abordagens teóricas da mesma:

- Perspetiva funcionalista: a “cultura escolar” é a cultura que é veiculada através da escola. A instituição educativa é um simples transmissor de uma cultura que é definida e produzida exteriormente e que se traduz nos princípios, finalidades e normas que o poder político determina.
- Perspetiva estruturalista: a “cultura escolar” é a cultura produzida pela forma escolar de educação, através da modelização das suas formas e estruturas.
- Perspetiva interacionista: a “cultura escolar” é a cultura organizacional da escola. O que está em causa nesta abordagem é a cultura produzida pelos atores organizacionais, nas relações com os outros, com o espaço e com os saberes.

(Revista Portuguesa de Investigação Educacional, nº especial, 2020, pp 140 a 171, <https://doi.org-10.34632-investigacaoeducacional.2020.8504.147> ).

## Culturas profissionais

O conteúdo das culturas profissionais docentes abarca atitudes substantivas, valores, crenças, hábitos, pressupostos, convicções, formas assumidas e partilhadas por professores de um grupo ou de uma escola. Segundo Hargreaves (1998, pg. 186) o conteúdo da cultura profissional dos professores “pode ser observado naquilo que os professores pensam, dizem

e fazem” e identifica quatro tipos de culturas que caracterizam o trabalho dos professores e apresentam distintos resultados nos processos de desenvolvimento e mudança: o **individualismo**, a **balcanização** ou **fragmentação**, a **colegialidade artificial** e a **colaboração**.

Estes tipos de cultura construídos nos diferentes contextos tendem a fazer parte do quotidiano das escolas e permitem a transmissão aos professores novos, dos ideais partilhados pela comunidade. As culturas profissionais são fruto das práticas dos professores e por sua vez influenciam o modo como os docentes trabalham uns com os outros e com os alunos, daí Hargreaves defender que estas culturas se apresentam com uma importância fundamental para a mudança educativa. Como este autor refere, “O individualismo, o isolamento e o privatismo, é uma realidade do trabalho docente (...)” “A maior parte dos professores continuam a ensinar a sós por detrás de portas fechadas, no ambiente auto-contido e isolado nas suas salas de aula (...)” (Hargreaves, 1998, pg.159) e, segundo Maria do Céu Roldão, “A análise deste persistente individualismo, realizada por diversos autores, vai no sentido de perceber que a sua génese resulta de um conjunto de fatores organizacionais, históricos, simbólicos e também pessoais, cuja desmontagem é necessária para se transformar o paradigma de trabalho individual em favor de uma colegialidade autêntica e mais eficaz, na terminologia de Andy Hargreaves” (Roldão, 2007).

Tal como nos mostra a literatura, o individualismo e a balcanização são marcas poderosas nas nossas escolas, e caracterizam a forma de trabalhar dos professores em termos culturais e estruturais, regida por práticas standard e homogeneidade.

Hargreaves considera que as “culturas de colaboração são incompatíveis com sistemas escolares nos quais as decisões sobre o currículo e avaliação são fortemente centralizadas.” e afirma ainda que em Portugal são evidentes os perigos da “balcanização” que a tradicional divisão dos professores “em grupos separados e isolados” favorece, ao mesmo tempo que coloca em causa a identidade profissional. (Hargreaves, 2001, pg. 217).

Philippe Perrenoud refere a resistência ao trabalho colaborativo e a cultura do individualismo por parte dos professores: “pode se ensinar vinte anos ao lado de um colega

sem nunca ter falado com ele sobre pedagogia e sem saber mais sobre as suas práticas do que simples rumores. A maioria dos professores resiste tanto à objetivação dos seus atos profissionais através da pesquisa, quanto à análise cooperativa das suas práticas entre colegas.” (2002, pg. 96). Este autor afirma ainda, na mesma obra, que a relação que os professores mantêm com a cooperação não surtirá os efeitos esperados se estes continuarem a “abrigar numa relação com os outros que evita a controvérsia e por vezes o debate ou a simples comparação de práticas”.

## Cultura organizacional

Segundo Torres (2008), as lideranças são uma linha de ação prioritária na promoção da cultura organizacional em contexto escolar. A liderança escolar tem vindo a ocupar um lugar de destaque nas investigações na área da educação, sendo mesmo uma prioridade nas políticas educativas a nível nacional e internacional.

A investigação sobre escolas eficazes e sobre a melhoria das escolas nas últimas décadas, encontrou evidências de que uma boa liderança por parte dos diretores é um fator importante para o sucesso dos processos de melhoria e eficácia das escolas. É o fator interno da escola que, depois do trabalho dos professores nas aulas mais contribui para que os alunos aprendam. De acordo com Fullan (2006) a liderança e qualidade é equivalente a uma aprendizagem de qualidade, reforçando a centralidade da interação e da interdependência entre os padrões de liderança e os resultados de ensino e aprendizagem.

No início do séc. XXI a liderança e gestão organizacional, especialmente nas escolas, começa a ser conceptualizada numa perspetiva distribuída ou partilhada. Esta forma de liderança veio reforçar a ideia de que existem múltiplas fontes de influência dentro de qualquer organização (Spillane, 2006) e, de acordo com Robinson(2008) a natureza da liderança distribuída engloba dois conceitos principais: liderança distribuída como distribuição de tarefas e liderança distribuída como processo de influência distribuída. A

liderança distribuída não é um tipo novo de liderança, mas um modo novo de exercê-la e de conceptualiza-la (Bolívar 2012, pg. 118). Revista Portuguesa de Investigação Educacional, nº especial, 2020, pg. 147-150.

Segundo Costa (1996) “a questão da liderança das escolas passa a fazer parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional tendo vindo, concomitantemente, a dar-se uma deslocação significativa das conceções tradicionais da liderança (ligada aos modelos racionais e burocráticos) para um novo entendimento do papel do líder mais ligado às questões culturais e simbólicas e aos processos de influência...” (pg.133). O mesmo autor acrescenta que “Na operacionalização desta tarefa, o líder é percecionado como o seu primeiro e principal responsável, como aquele que, possuindo uma **visão do futuro**, deve indicar a direção a seguir e levar ao desenvolvimento do **projeto** que enformará (e informará) à ação coletiva” (pg.134).

Alarcão (2001 pg. 58) aponta para uma cultura em que é desenvolvida uma liderança saudável e inteligente, capaz de colocar líderes competentes e de confiança em cada setor da instituição, ao nível do planeamento da organização e das “conceções que os novos paradigmas científicos, comunicacionais e tecnológicos possibilitam para que uma mudança e uma transformação efetiva ocorra e permita uma outra visão do futuro”. A mesma investigadora, refere que as escolas inovadoras e dinâmicas apoiam a manutenção da sua organização em cinco pilares: liderança, visão, diálogo, pensamento e ação e que “ (...) por detrás de escolas inovadoras têm-se revelado a existência de líderes, independentemente do nível em que se situam. Eles estão no topo, nas estruturas intermédias e na base.” (Alarcão 2001, pg.20).

Santos (Santos et al, 2009) afirma que o diretor da escola pode assumir diferentes estilos de liderança e tem obrigação de reagir de forma estratégica, pedagógica e coerente com os valores da escola. Ele atuará nesta base, particularmente em situações graves que constituem um risco para o bom desempenho dos alunos ou dos professores, liderando pelo exemplo, de modo justo e sem exceção:

- Comunica a todos os elementos as regras e padrões de comportamento esperados pela escola;
- Toma conhecimento das situações de conflito;
- Intervém diretamente, quando necessário, na resolução das situações de conflito.

José Matias Alves (1999), define liderança como a “capacidade de fazer com que os outros alterem voluntariamente os seus modos de trabalhar tendo em vista a construção e o desenvolvimento dos projetos comuns” e considera-a um fator chave no bom

funcionamento das organizações. Diz também que uma “administração eficaz exige, nos seus vários níveis, uma liderança atenta à dimensão moral da educação, à natureza social e interpessoal das práticas educativas, à dimensão instrucional, à natureza política da educação” (Matias Alves, 1999).

O mesmo autor, no artigo publicado no seu blogue “terrear”, em maio de 2015, afirma “o líder é aquele que tem o dom (e o saber) de fazer com que cada membro da organização se entusiasme e dê o máximo de si para o cumprimento dos fins da organização educativa não podem ser outros senão os de garantir a realização de todo o potencial humano que existe em cada pessoa”.

## Conclusão

Ao concluir esta pequena reflexão sobre a cultura escolar, diremos que por muito complexa e preocupante que seja a situação atual que todos vivemos, só o trabalho verdadeiramente colaborativo pode resolver as inúmeras situações que todos os dias vão surgindo. Este desiderato não é fácil de atingir dada a cultura de resistência e de individualismo que se foi desenvolvendo na classe docente e na qual assenta o nosso desenvolvimento profissional. Isto para não referir os desafios pedagógicos e tecnológicos que o ensino não presencial nos impõe e que permanentemente convoca o trabalho em rede,

de forma colaborativa, sempre em contexto organizacional que incentive e mobilize os professores.

## Bibliografia

Alarcão, I. (2001). *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. In Isabel Alarcão (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. (2001). *Professor-Investigador. Que sentido? Que formação?* In Campos, P. B. (Org) – *Formação Profissional de Professores no Ensino Superior. Cadernos da Formação de Professores*. INAFOP. Porto: Porto Editora.

Alves, J. M. (1999). *Autonomia, Participação e Liderança*. In Carvalho, A. et al. *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*. Porto: ASA.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos O que nos ensina a investigação*. Editora: Fundação Manuel Leão.

Camara, P. et al (2005) *Humanator XXI*. Editora D.Quixote

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). *Por que é vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola* Porto: Porto Editora.

Hargreaves, A. (1998) *“os professores em tempo de mudança: o trabalho e a cultura dos professores na idade pós moderna*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.

Perrenoud, P. (2002) *A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica*. Porto Alegre: Artmed.

Roldão, M.C (2007)- *Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional*. Revista brasileira de educação Vol. 12 Nº 34, Rio de Janeiro jan/apr.

Roldão, M.C (2007). *Formação de professores baseada na investigação e prática reflexiva*, in Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da Vida. Lisboa.

Roldão, M. C. (2007a). *Colaborar é preciso questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores*. In Revista Noesis n.º 71 Outubro/Dezembro.

<https://doi.org-10.34632-investigacaoeducacional.2020.8504.147> ).