

OS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO EDUCACIONAL COMO SISTEMAS HÍBRIDOS: UM ESFORÇO DE CONCEPTUALIZAÇÃO

Susana Faria

**Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria
Centro de Investigação Identidades e Diversidades
sfaria@eseecs.iplleiria.pt**

Resumo

Embora haja sinais de uma certa hegemonia da ideologia e das práticas *managerialistas* na actual gestão das escolas, o hibridismo político e institucional parece ser o traço dominante do panorama educativo em Portugal. Na sequência dos trabalhos que vários autores vêm desenvolvendo sobre o impacto da ideologia neo-conservadora na administração e na gestão pública dos estabelecimentos de ensino superior e não superior (Lima, 1997; Lima & Afonso, 2002; Barroso, 2003; Santiago, Magalhães e Carvalho, 2005), temos vindo a sustentar que as mudanças ocorridas são mais retóricas do que substantivas, sendo a nova retórica institucionalmente assumida, enquanto as práticas antigas se mantêm ou, pelo menos parcialmente, integram o novo discurso, reformulando-o e retirando-lhe alguma da força que os seus acérrimos defensores nela depositam (Santiago, Sarrico, Leite, Polidori & Leite 2003).

Em termos comunicacionais, a hipótese por nós enunciada, é a de que o carácter híbrido das instituições educativas tem permitido integrar, numa perspectiva instrumental, diferentes processos, tipos e circuitos de comunicação, configurando sistemas de comunicação altamente complexos e, igualmente, híbridos. Este hibridismo comunicacional, que afasta a ideia de um plano de comunicação organizacional integrado, onde os processos comunicacionais constituiriam elementos de uma acção continuada, é tanto mais importante quanto condiciona a transformação identitária das instituições educativas. É que a comunicação parece estruturar o contexto de mudança e estar na génese de alguns dos rótulos identitários que elas atribuem a si próprias.

Os dados empíricos que sustentaram este estudo, recolhidos no âmbito de um projecto de doutoramento, resultaram da observação do quotidiano de um agrupamento de escolas do ensino básico e dos testemunhos recolhidos, ao longo de três anos, nesta comunidade educativa (Faria, 2010).

Palavras-Chave: Comunicação organizacional, nova gestão pública, ideal empreendedor de organização, hibridismo organizacional e hibridismo comunicacional

Contradições no actual paradigma da organização escolar – o hibridismo organizacional

Ao longo desta investigação, o hibridismo constituiu um dos elementos centrais do nosso dispositivo de análise. Começámos por assinalar o hibridismo organizacional, que decorre das contradições existentes no actual paradigma educativo com origem em diferentes representações sobre a escola - umas mais próximas dos pressupostos da escola construtiva, que surgem, sobretudo, na discussão acerca das finalidades actuais da escola; outras ancoradas no paradigma da escola burocrática e transmissiva, visíveis quando assistimos à reprodução de práticas enraizadas, mesmo que integradas em novos discursos (Santiago, 1996).

Estas contradições, não só estão presentes no teor das reformas educativas a que temos assistido desde a década de 1980 (Lima, 1992; Sarmiento & Formosinho, 1999; Correia & Matos, 2001), como têm contribuído para a criação e progressivo alargamento do fosso entre o discurso político e o discurso pedagógico, contrastando com uma certa unanimidade de convicções sobre o papel da educação na construção de uma sociedade democrática no período pós revolucionário (Magalhães & Stoer 2002). A pressão para a integração de Portugal na economia mundial aumentou a preocupação política com a normalização dos processos e das estruturas e com a retoma da escola meritocrática (burocrática e transmissiva), enquanto ao nível pedagógico continuaram a enfatizar-se as conquistas da revolução e a promoção da escola democrática (construtiva). Por consequência, o carácter híbrido do modelo da organização escolar não decorre apenas das contradições ao nível das políticas educativas, mas resulta, igualmente, do processo de interpretação dessas medidas por parte dos actores e, portanto, da apropriação que delas é feita ao nível das instituições educativas.

À medida que o processo de autonomia das instituições educativas vai avançando, o hibridismo vai sendo, ainda, reforçado pela convivência de elementos organizacionais que reportam a diferentes ideias organizacionais, e pela combinação entre os três mecanismos de regulação que a eles surgem associados (Reed, 2002). Assim, a par do *ideal burocrático*, que enfatiza a standardização e a burocratização, no sentido da racionalização dos esforços, subsiste, nas instituições educativas, o *ideal profissional* que, ao enfatizar a responsabilidade profissional, garante a 'qualidade' do processo de ensino-aprendizagem. Mas, por influência da

nova gestão pública (Santiago *et al*, 2005), a crescente responsabilização das escolas perante o Estado e perante o 'mercado', pressiona-as cada vez mais no sentido do *ideal empreendedor*, de inspiração empresarial.

A retórica da 'qualidade' e o hibridismo comunicacional

Se as políticas educativas têm sido marcadas por um carácter híbrido, desenvolvendo instituições de ensino, igualmente, híbridas, não podemos deixar de notar que nelas a noção de 'qualidade' surge como uma *meta-ideia*, conforme sublinha o norueguês Björn Stensaker (2004). O que este autor sustenta é que a 'qualidade' constitui um elemento transversal e hegemónico, isto é, um objectivo presente em qualquer discurso educativo, ainda que possa ser perspectivado a partir do ideal burocrático da organização (como sinónimo de eficiência administrativa), do ideal profissional (centrada no processo de ensino-aprendizagem) ou do ideal empreendedor (valorizando a capacidade de resposta às solicitações do mercado).

A nossa convicção é a de que também a comunicação constitui uma meta-ideia, porque é invocada a propósito de qualquer processo de mudança, independentemente do sentido que esta venha a assumir. O conceito de comunicação parece ser, então, igualmente, apropriado por diferentes ideais organizacionais, tornando-se, também ele, numa meta-ideia ao serviço da 'qualidade' do sistema educativo e dos estabelecimentos escolares.

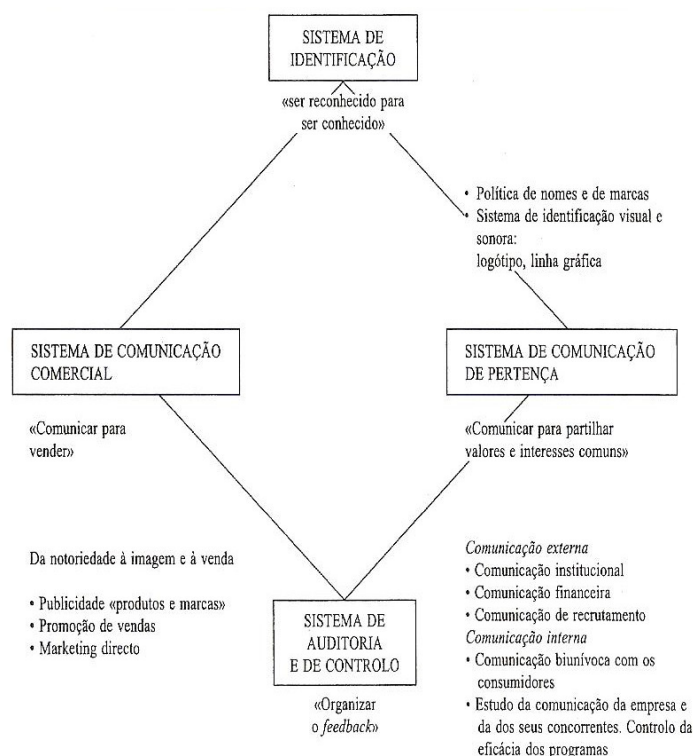
Nas suas configurações híbridas, as instituições educativas têm integrado diferentes processos, tipos e circuitos de comunicação, produzindo sistemas de comunicação altamente complexos e ambíguos, conjugando elementos que radicam em diferentes concepções de comunicação. É nesta complexidade de elementos comunicacionais, paradoxalmente apresentados como elementos de um 'plano de comunicação organizacional integrada' (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1993), isto é, como elementos coerentes de uma acção continuada, que julgamos poder encontrar o contexto em que a mudança acontece. A comunicação constitui um elemento estruturante da mudança, porque procede à mediação entre as pressões externas e a identidade colectiva existente, conferindo-lhe um novo significado.

A arquitectura de um sistema de comunicação

De entre as muitas tentativas de sistematizar as actividades desenvolvidas no âmbito de um plano de comunicação organizacional integrada, orientada por uma

actividade coerente e contínua, merece-nos especial atenção aquela que é esquematicamente apresentada no clássico «Mercator» (ver Figura 1). Segundo esta proposta, a arquitectura de uma política de comunicação pode ser vista em função de quatro pólos, que representam os quatro grandes objectivos da comunicação organizacional, que servirão de ponto partida para uma reflexão sobre os processos de comunicação desenvolvidos pelas instituições educativas:

Figura 1
A arquitectura de um plano global de comunicação: os subsistemas



Fonte: Lendrevie et al, 1993, p.333)

- Sistema de Identificação* - que compreende todos os meios destinados a facilitar o reconhecimento da organização, tendo em vista o reforço da sua notoriedade. Neste sentido, a utilização do nome e do logótipo da escola e/ou do Agrupamento começa a ser prática comum, não só em documentos, mas também (e sobretudo em escolas privadas) nas fardas dos funcionários, no equipamento desportivo ou nas viaturas de transporte de alunos;
- Sistema de Comunicação de Pertença* - que diz respeito àquela comunicação que, mais do que promover a organização ou o seu serviço, procura favorecer a adesão, a cooperação, o sentimento de pertença, não só no seio da comunidade educativa (comunicação interna) mas, também, entre os seus parceiros e o meio em que está inserida, contribuindo,

assim, para a partilha de valores e de interesses comuns. Nesta lógica, a organização de festas de convívio, exposições e outros eventos, bem como a ligação com os *media* locais, a presença na *internet* ou a edição de boletins informativos em formatos vários, começam já a fazer parte da vida de qualquer instituição de ensino, ainda que, eventualmente, de forma pouco integrada e planificada;

- c) *Sistema de Auditoria e de Controlo* - que compreende todas as formas de comunicação que têm como finalidade a organização do *feedback*, quer no que respeita a uma vigilância atenta dos 'mercados', quer no que se refere à promoção do diálogo com os diferentes actores e à monitorização constante das estratégias desenvolvidas, tarefas que, estamos em crer, as escolas desenvolvem, ainda, de um modo informal, pouco sistemático e assente apenas num único instrumento: reuniões, mais ou menos esporádicas, mais ou menos formais, mais ou menos alargadas;
- d) *Sistema de Comunicação Comercial* - relacionado com a comunicação de *marketing*. No caso das instituições de ensino, parece ser usada, sobretudo, como forma de divulgar as suas propostas educativas, nomeadamente ao nível do ensino técnico e superior. Pensamos, no entanto, poder ser esta uma via a explorar no que respeita à divulgação de outras ofertas educativas (nomeadamente, protocolos, projectos e actividades não curriculares) como forma de atrair novos alunos, principalmente num contexto de crescente competitividade entre escolas públicas e privadas e de progressiva liberalização da escolha do estabelecimento por parte dos alunos e das suas famílias.

Aos sistemas sugeridos, sentimos a necessidade de acrescentar um quinto sistema, que designámos por *Sistema Operacional*, e que, próximo da comunicação administrativa, enunciada por Margarida Kunsch (2006), contempla os mecanismos de comunicação que asseguram o funcionamento quotidiano da instituição. Com efeito, sentimos que a análise da dimensão instrumental da comunicação organizacional não poderia deixar de contemplar os dispositivos que asseguram, em concreto, a negociação de significados, bem como os veículos pelos quais se expressam e institucionalizam (formal e informalmente) os consensos organizacionais sobre os quais se funda a identidade da organização. Neste sistema, ganham especial significado as reuniões entre as diferentes estruturas, as cadernetas escolares, a *intranet* e os dossiers digitais, mas também os regulamentos internos e outros documentos que, expressando o resultado da negociação entre culturas, definem o rumo da organização.

Comunicação e transformação de identidade em contexto de mudança - os eixos conceptuais

Acreditando que o processo de reconstrução da identidade colectiva é largamente influenciado pelo sentido que os actores atribuem à comunicação e pela forma como a estruturam interna e externamente, enunciámos um conjunto de eixos de conceptualização que passamos a discutir à luz do cruzamento entre os subsistemas apresentados e os dados empíricos que recolhemos no nosso estudo de caso.

1.º Os agrupamentos de escolas estão a desenvolver estratégias de comunicação orientadas para os seus diferentes públicos porque estão a ser pressionadas pela nova gestão pública no sentido do ideal empreendedor

Da análise da arquitectura do sistema de comunicação desenvolvido pelo Agrupamento Campos do Lis, concluímos que o ideal empreendedor estava presente em cada um dos subsistemas de comunicação enunciados, ainda que em alguns deles assumisse configurações mitigadas.

Ao nível do sistema de comunicação operacional, vimos que uma das principais apostas do Agrupamento é o apetrechamento tecnológico, numa lógica que corresponde à necessidade de inovação e de uma maior eficácia pedagógica e administrativa. Graças à introdução das novas tecnologias de informação e comunicação foi possível agilizar a troca de informação com os diferentes públicos: alunos, encarregados de educação, juntas de freguesia e outros parceiros educativos, aumentando a capacidade de resposta do Agrupamento às mais variadas solicitações. Por outro lado, a comunicação *on-line* tem permitido ultrapassar a distância que separa alguns dos actores desta comunidade educativa, favorecendo a interacção e o envolvimento colectivo na discussão e nos processos de decisão.

Relativamente ao sistema de comunicação de identificação, contactámos que o nome 'Campos do Lis' tem alguma projecção externa, a qual é alimentada por uma utilização bastante intensiva do logótipo do Agrupamento. Embora o recurso a este elemento gráfico tenha por objectivo o reforço da coesão interna, a verdade é que a associação ao Agrupamento começa a surgir, reforçando o seu prestígio social. Esta aposta em mecanismos que visam facilitar o reconhecimento de uma organização e a associação de elementos de imagem visual ou sonora a um conjunto de traços distintivos é tradicionalmente associada às empresas privadas - uma técnica usada para 'estar presente no espírito do consumidor'. No entanto,

esta prática tem vindo a constituir-se como uma marca da nova gestão pública, dado o investimento crescente que as instituições públicas, em geral, e as educativas, em particular, têm feito nesta área, com o objectivo de conquistar espaço num determinado campo organizacional e adquirir vantagens competitivas face à 'concorrência'.

Quanto ao sistema de comunicação de marketing demos conta de um vasto conjunto de estratégias que visam difundir o trabalho realizado pelo Agrupamento, pela divulgação das suas propostas formativas, dos projectos em que se encontra envolvido e dos resultados alcançados. A divulgação é feita com recurso a suportes que passam pelo *site* do Agrupamento e pela comunicação social, mas também pela promoção de eventos e pelo *passa-palavra*. No seu conjunto, estas estratégias dão conta do espírito 'empreendedor' da escola, que se empenha em captar e manter os alunos - tentando aumentar o número de crianças que, frequentando o 1.º ciclo em escolas do Agrupamento optam por prosseguir a sua escolaridade na escola-sede, em vez de enveredarem por um dos três estabelecimentos particulares vizinhos - mas que se esforça, também, por atrair mais e melhores parceiros educativos, tendo em vista uma oferta cada vez mais atractiva para os alunos e para as suas famílias.

A lista das estratégias que se inserem no sistema de comunicação de pertença, é, sem dúvida, a mais extensa, assumindo aqui a comunicação uma função estratégica e integrativa. Ao desenvolver processos de comunicação que visam favorecer a adesão de toda a comunidade educativa às práticas e políticas do Agrupamento (divulgando os documentos estruturantes da acção educativa), ao fomentar o envolvimento colectivo na definição de documentos estratégicos e na resolução de problemas (constituindo equipas de trabalho alargadas) e ao promover o sentimento de pertença institucional dos actores (apostando em símbolos de coesão e criando momentos de partilha e de convívio), o Agrupamento Campos do Lis procura manter todos os públicos satisfeitos e motivados, tentando, para tal, criar um clima favorável ao desempenho e à responsabilização individual e colectiva. Por esta via, compromete todos os actores com um projecto colectivo, promovendo a construção de uma identidade colectiva unificada articulada com uma visão unificada da organização, actuando como um actor racional no 'mercado' da educação.

Por último, o conjunto de estratégias de comunicação que o Agrupamento desenvolve no âmbito do sistema de auditoria e de controlo, reflectem, claramente, a orientação para os resultados - uma das principais marcas do *managerialismo*, em geral, e da nova gestão pública, em particular. Neste sentido, identificámos no Agrupamento um conjunto de mecanismos que, de modo mais ou menos formal,

procuram auscultar os diferentes públicos (através de conversas informais, pedidos de sugestões e da administração de inquéritos aos diferentes actores); monitorizar as práticas desenvolvidas (mediante a análise de relatórios de actividade, a comparação de resultados a partir de indicadores mensuráveis, o acompanhamento do percurso dos alunos e a constituição de uma equipa de avaliação interna); e acompanhar o 'mercado', antecipando motivações, necessidades e oportunidades (a partir dos indicadores já referidos, mas também da realização de inquéritos sociodeducativos aos alunos e de consultas regulares ao Centro de Emprego e Formação Profissional). Com base no *feedback* obtido, o Agrupamento esforça-se por reformular, constantemente, as suas práticas e por adequar as suas ofertas à procura, numa clara orientação para um 'mercado' local de educação (competição com os colégios rivais).

Podemos, então, afirmar que a pressão 'empreendedora' se reflecte nos processos de comunicação que o Agrupamento desenvolve no sentido de garantir a 'qualidade' e a excelência do Agrupamento, sendo estas entendidas como sinónimo de capacidade de resposta às solicitações do 'mercado'. À luz deste ideal, o Agrupamento diz-se eficaz, porque através do sistema de comunicação criado, promove: a agilização de processos e procedimentos, tornando-se mais eficiente; a auscultação aos diferentes públicos, permitindo-lhe ir ao encontro das suas necessidades e expectativas; a participação de todos estes públicos, desenvolvendo neles o espírito de 'cooperação empreendedora'; o reconhecimento externo, atraindo mais e melhores 'clientes' e parceiros; e a avaliação sistemática dos resultados obtidos, com base na qual reformula, constantemente, as suas práticas e afirma um atitude responsável.

2.º No entanto, os agrupamentos desenvolvem outros processos comunicativos que revelam a influência de pressões híbridas

Se é verdade que o Agrupamento analisado parece assimilar, progressivamente, o ideal empreendedor, reflectindo as pressões da 'ecologia do mercado', no sentido de assumir a orientação para a prestação de contas, para a satisfação dos seus públicos e para a consolidação de uma imagem favorável nas relações que estabelece com o exterior, também é verdade que nele toma corpo um paradoxo: abandona algumas práticas de comunicação burocráticas, mas mantém a reprodução e auto-gestão de outras. Da mesma forma, os profissionais não deixam de exercer a sua pressão sobre a gestão do Agrupamento, recriando processos de comunicação que, por via da colegialidade, preservam a

margem de manobra deste grupo e, deste modo, algumas das características da organização profissional (Mintzberg, 1995).

Verificamos, assim, que em nome dos objectivos preconizados pelo ideal empreendedor, se desenvolvem processos de comunicação que ocultam outros ideais organizacionais, simplesmente porque a proclamada 'qualidade' assume significados que nem sempre são convergentes, conforme a sistematização que apresentamos na tabela 1.

Tabela 1
O sistema de comunicação como sistema híbrido

Objectivo da comunicação (1)	Ideal organizacional (2)	Significado atribuído à 'qualidade' (3)	Estratégias de comunicação
<i>Comunicar para fazer funcionar</i>	<i>Organização Empreendedora</i>	Capacidade de resposta às solicitações do mercado	Equipas de trabalho alargadas; As TIC (rapidez e interactividade); Formação ao nível das TIC.
	<i>Organização Burocrática</i>	Eficiência Administrativa	As TIC (padronização); Reuniões gerais; Reuniões dos órgãos de gestão intermédia.
	<i>Organização Profissional</i>	Qualidade do processo de ensino-aprendizagem	Equipas de trabalho docente; Reuniões gerais de professores; Contactos informais.
<i>Comunicar para ser reconhecido</i>	<i>Organização Empreendedora</i>	Capacidade de resposta às solicitações do mercado	Nome da escola; Logótipo
	<i>Organização Profissional</i>	Qualidade do processo de ensino-aprendizagem	'Dar a cara'- da Presidente do CE
<i>Comunicar para divulgar</i>	<i>Organização Empreendedora</i>	Capacidade de resposta às solicitações do mercado	Semana Cultural; Encerramento do ano lectivo; Projectos interciclos; Projectos e actividades na Web; Press-releases e convites aos <i>media</i> ; 'Passa-palavra'.

(1) Na perspectiva da tipologia apresentada por Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1993)

(2) A partir dos modos de regulação identificados por Reed (2002)

(3) Segundo a proposta de Stensaker (2004)

Objectivo da comunicação	Ideal organizacional	Significado atribuído à 'qualidade'	Estratégias de comunicação
<i>Comunicar para partilhar valores e interesses comuns</i>	<i>Organização Empreendedora</i>	Capacidade de resposta às solicitações do mercado	Projecto Educativo; Plano Anual de Actividades; Projectos Curriculares de Turma; Equipas de trabalho alargadas; Projectos colectivos; Formação parental; Programas de intercâmbio; Actividades de convívio; Parcerias com a comunidade; Clima de confiança e abertura.
	<i>Organização Burocrática</i>	Eficiência Administrativa	Uniformização de documentos, procedimentos e espaços; Associação de Pais única; Regulamento Interno; Carta de condução cívica; Quadros de honra.
	<i>Organização Profissional</i>	Qualidade do processo de ensino-aprendizagem	Reuniões interciclos; Intercâmbio de experiências; Troca de materiais.
<i>Comunicar para organizar o feedback</i>	<i>Organização Empreendedora</i>	Capacidade de resposta às solicitações do mercado	Conversas informais; Balanços e sugestões; Inquéritos de satisfação; Avaliação Externa; Equipa de avaliação Interna.
	<i>Organização Burocrática</i>	Eficiência Administrativa	Relatórios; Comparação dos indicadores de sucesso académico com anos anteriores, com provas nacionais e com outras escolas; Acompanhamento do percurso dos alunos; Inquéritos socioeducativos; Consultas ao IIEFP.

Desde logo, notámos que ao nível operacional, as TIC são colocadas ao serviço da eficiência administrativa, através do reforço da uniformização de procedimentos. A multiplicação de grelhas, que procuram padronizar os relatórios das actividades desenvolvidas, tendo em vista avaliação de desempenho, foi também registada como uma estratégia burocrática ao nível da comunicação de auditoria e de controlo. Da mesma forma, quando reflectimos sobre o papel das reuniões na comunicação operacional constatámos como ponto crítico o facto de elas servirem, sobretudo, para a difusão de informações, sendo pouco exploradas enquanto espaço de reflexão e de debate. Na mesma linha, podemos argumentar que, ao nível da comunicação de pertença, a colaboração entre o Agrupamento e as famílias está ainda muito limitada às estruturas representativas da escola e das famílias – o Conselho Executivo e a Associação de Pais. A própria Associação de Pais se afigura como uma estrutura burocrática, onde é evidente uma certa hierarquização de papéis e a centralização do trabalho desenvolvido pelas comissões de freguesia, ainda que, tal como acontece com a uniformização de documentos, procedimentos e espaços, estas soluções organizacionais sejam apresentadas como estratégias de reforço da coesão interna e de promoção da identidade colectiva. Por fim, o regulamento interno e todas as estratégias que visam a conformidade da acção individual com este sistema pré-definido de regras e procedimentos, não são mais que o fruto da autoridade legal-racional sobre a qual se funda a organização burocrática.

Por outro lado, encontramos vestígios do ideal profissional nas estratégias de comunicação desenvolvidas, quando elas promovem a discussão entre pares e legitimam a tomada de decisão por parte dos profissionais docentes. Mesmo com o reforço da autoridade dos 'novos gestores escolares', e da disseminação do poder de decisão por outros elementos da comunidade educativa, bem visível no facto de os profissionais docentes deixarem de estar em maioria nos órgãos de gestão intermédia, mantém-se uma certa colegialidade que preserva parte da autonomia profissional dos professores. Estes parecem preservar uma 'maioria qualitativa', já que os restantes conselheiros continuam a ter uma participação passiva, se não submissa. Surgem, também, grupos de trabalho e outras estruturas que promovem a troca de experiência e de pontos de vista entre pares, fenómeno que parece favorável à socialização profissional, à endoutrinação e, em última análise, à produção de consensos. Este parece ser o verdadeiro *locus* de interpretação criativa das políticas educativas, cujo sentido é, depois, partilhado com os restantes actores.

Em síntese, o facto de o investimento na comunicação ser sempre representado como um investimento na 'qualidade', que nos levou a perspectivar a comunicação como uma *meta-ideia*. É que, da mesma maneira que a 'qualidade' se constituiu na palavra-chave de qualquer política educativa, ainda que com sentidos divergentes consoante o ideal organizacional invocado, conforme demonstra Stensaker (2004), também uma escola que desenvolve novos processos de comunicação é tida como uma escola de 'qualidade', independentemente da forma que estes venham a assumir e dos objectivos que têm em vista. Assim, tal como o conceito de 'qualidade', o conceito de 'comunicação' é apropriado por diferentes discursos políticos e adaptado aos ideais organizacionais que temos vindo a discutir.

3.º Os complexos sistemas de comunicação constituídos pelos agrupamentos dão resposta a diferentes pressões externas, à luz da história e das tradições sobre as quais se funda a sua identidade colectiva.

À semelhança do que acontece com a interpretação das políticas educativas, também o significado atribuído à 'qualidade' depende de uma série de factores intra-organizacionais, como sejam a história do Agrupamento, a sua dimensão ou estatuto jurídico, mas também o estilo de liderança e os processos de decisão. Todos estes factores configuram o contexto institucional que, condicionando o processo de reconstrução identitária, permitem compreender a resistência a pressões isomórficas.

No Agrupamento em análise, a forma como ele foi constituído e a forma como se foi expandindo, a partir da integração progressiva de agrupamentos horizontais, fez com que a dispersão e a heterogeneidade da comunidade educativa se tenham vindo a constituir numa das principais preocupações do órgão de gestão. De resto, talvez seja este o principal factor de mudança por nós identificado. Tratando-se de um dos maiores agrupamentos da região, o 'Campos do Lis' integrava, em 2009, 38 escolas de 8 freguesias que chegavam a distar 25 km. Tal, tem obrigado a um reforço dos mecanismos de articulação e de comunicação entre as várias escolas, explicando, ao nível operacional, o investimento na comunicação à distância. Neste sentido, a 'qualidade' é sinónimo de eficiência administrativa, e é em nome dela que os processos comunicacionais são recriados.

A principal dificuldade que decorre da dispersão do Agrupamento parece colocar-se, porém, ao nível da identidade colectiva. A clivagem que encontrámos entre as freguesias que os actores designam como as '3 pontas do Agrupamento' e que está bem patente na forma como, nos seus discursos, vários actores se

referem a 'nós' e 'eles', é alimentada pela distância física e pela persistência de vínculos com as escolas privadas, à sombra das quais estas comunidades se desenvolveram. Este fenómeno tem obstado à criação de laços identitários com a escola-sede, pondo em causa a coesão do Agrupamento, o que justifica que uma parte considerável dos esforços da gestão se voltem para a comunicação de pertença, com o objectivo de fomentar a adesão às práticas e políticas do Agrupamento, a cooperação da comunidade educativa e o sentimento de pertença. Todos os processos de comunicação que apontam para a uniformização e padronização, devem ser, então, entendidos como estratégias que visam promover uma visão unificada da organização.

Um outro factor intra-organizacional que nos permite compreender a comunicação no 'Campos do Lis' é a sua liderança. Não podemos ignorar o facto de a presidente do órgão de gestão ocupar o cargo há mais de 15 anos. Tal significa que a escola-sede só conheceu mais dois presidentes, e que o Agrupamento já foi constituído sob esta liderança. Se acrescentarmos, a esta antiguidade, o carisma e a postura democrática que os diferentes actores lhe reconhecem, e que ela tenta afirmar, a partir de uma política de proximidade com todos os elementos da comunidade educativa, não é difícil perceber que a comunicação seja uma das apostas pessoais da, agora, Directora, na perspectiva de humanizar as relações, consultar os diferentes actores e envolver a comunidade num projecto colectivo. Não será demais afirmar que, ao fim de tantos anos de liderança, o Agrupamento cresceu à imagem e semelhança da sua presidente, alguém que, independentemente das pressões externas, é descrita como uma pessoa empreendedora. Não admira, portanto, que para ela a 'qualidade' seja sinónimo de capacidade de resposta às solicitações do meio, e que, graças ao seu carisma e à forma como gere as subjectividades dos actores, consiga envolver toda a comunidade educativa numa postura proactiva, apresentando soluções que são descritas, por alguns dos entrevistados, como cenários antecipadores das propostas do Ministério da Educação.

Por fim, há que fazer referência ao clima concorrencial em que este Agrupamento actua. Embora a presidente do órgão de gestão tenha rejeitado esta nossa interpretação, a impressão com que ficámos foi a de que é a concorrência do ensino privado que move o Agrupamento. O facto de ele estar encravado entre três colégios parece estimular a procura de novas soluções, induzindo um certo dinamismo na forma como se representa e auto-define. Mediante um constante processo de reinstitucionalização e desinstitucionalização, o 'Campos do Lis' parece reinventar-se continuamente a si próprio, procedendo a uma transformação identitária que parece assentar, por um lado, em mecanismos de aproximação às

estratégias desenvolvidas pelas instituições privadas de ensino; por outro lado, na procura de elementos de diferenciação e de afastamento relativamente a este 'segmento', buscando um posicionamento no 'mercado' que lhe garanta a diferença.

4.º Os processos de comunicação dos agrupamentos constituem o contexto em que decorre o processo de (re)construção identitária, sendo neles que os actores buscam os traços distintivos com que legitimam interna e externamente a mudança

A importância que atribuímos aos processos comunicacionais na reconstrução identitária das instituições educativas prende-se com a convicção de que estas veiculam uma visão unificada que está na base da sua imagem distintiva. Por isso, dizemos que as instituições educativas buscam os traços distintivos da sua identidade no sistema de comunicação que desenvolvem.

Analisando os traços distintivos que identificámos para o Agrupamento Campos do Lis, verificamos que cada um deles pode ser associado a processos comunicativos já discutidos. Assim, os actores sublinham que o Agrupamento é 'humanista' porque desenvolve processos de comunicação democráticos e participados, que promovem um ambiente favorável ao envolvimento colectivo; dizem-no 'tecnológico', porque aposta nas novas tecnologias da comunicação e informação, promovendo uma comunicação instantânea, flexível e interactiva entre todos os actores; e dizem-no 'dinâmico', porque comunica constantemente com os diferentes públicos, o que lhe permite responder eficazmente às suas demandas e monitorizar o trabalho desenvolvido.

Por outro lado, o facto de a palavra 'diferente' figurar entre os 10 vocábulos mais citados pelos nossos entrevistados, confirma que o Agrupamento procura construir uma imagem distintiva de si próprio, reclamando uma posição no espaço concorrencial. A afirmação da diferença como forma de legitimação, parece contrabalançar quaisquer tendências isomórficas e está presente no discurso dos actores, dando voz a crenças partilhadas e institucionalizadas num quadro de mudança de 'arquétipo' (Greenwood & Hinings, 1996) que passa pela desinstitucionalização (Scott & Meyer, 1994) dos arquétipos anteriores.

Conclusão

Ainda que a mudança organizacional nas instituições educativas possa ser pensada a partir das tendências isomórficas reconhecidas pelo novo institucionalismo, e que sugerem uma certa convergência institucional (Dimaggio &

Powell, 1983), não podemos ignorar as estratégias que as instituições desenvolvem no sentido da diferenciação, visando produzir uma imagem distintiva de si próprias, com a qual legitimam, interna e externamente, a sua existência.

Se é verdade que o campo educativo delimita constrangimentos e oportunidades que pressionam as instituições educativas, no sentido da reprodução de um conjunto de práticas que asseguram a sua sobrevivência e o reconhecimento externo, há que reconhecer que tais pressões não neutralizam os objectivos fixados pela organização (Oliver, 1991). É com estes objectivos que os actores se comprometem num projecto educativo, é neles que reconhecem o sentido para a acção colectiva e é a partir deles que produzem uma identidade colectiva unificada.

Assim se compreende que, embora à entrada do século XXI os agrupamentos de escolas portuguesas se estejam a tornar 'empreendedores', porque estão a ser pressionados pela 'ecologia do mercado', as suas práticas nunca tenham deixado de obedecer à lógica burocrática, e que os profissionais docentes continuem a exercer as suas pressões, recriando processos de comunicação que preservam a colegialidade do processo de decisão.

Sabemos que os conceitos de 'qualidade', responsabilidade e excelência são ingredientes típicos da nova gestão pública (Santiago *et al*, 2003), mas o que procuramos demonstrar é que uma escola que aposta na 'comunicação' é sempre representada como uma escola de 'qualidade', independentemente do que esta noção venha a significar em concreto. Neste sentido, os dados empíricos recolhidos confirmam os pressupostos que atrás enunciámos. Os agrupamentos de escolas estão a desenvolver estratégias de comunicação orientadas para os seus diferentes públicos porque estão a ser pressionadas pela nova gestão pública no sentido do ideal empreendedor. No entanto, no seu seio, desenvolvem outros processos comunicativos que revelam a influência de pressões híbridas, aos quais respondem, igualmente, com estratégias e processos híbridos de acção. Os complexos sistemas de comunicação que daqui resultam dão resposta a diferentes pressões externas, à luz da história e das tradições sobre as quais se funda a identidade colectiva. Com isso, constituem o contexto em que decorre o processo de (re)construção identitária, sendo neles que os actores buscam os traços distintivos com que legitimam, interna e externamente, a mudança.

Bibliografia

Barroso, J. - Org. (2003). *A escola pública: Regulação, desregulação, privatização*. Porto: Asa.

Correia, J. A, e Matos, M. (2001) Da crise da escola ao escolocentrismo. In S. Stoer, L. Cortesão e J. A. Correia (Orgs.). *Transnacionalização da Educação: Da crise da educação à 'educação' da crise*. Porto: Afrontamento, pp. 91-117.

Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, pp. 147-160.

Faria, S. (2010). Comunicação organizacional e identidade colectiva num agrupamento de escolas. Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro [tese de doutoramento – texto policopiado].

Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 1022-1054.

Kunsch, M. M. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In Marlene Marchiori. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 167-190.

Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1993). *Mercator: Teoria e prática de marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Lima, L. (1997). O paradigma da educação contábil: Políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. *Revista Brasileira de Educação*, 4, pp.43-59.

Lima, L. e Afonso, A. J (2002). *Reformas da educação pública: Democracia, modernização, neoliberalismo*. Porto: Edições Afrontamento.

Magalhães, A. e Stoer. S. (2002). *A escola para todos e a excelência académica*. Porto: Profedições.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), pp.145-179.

Reed, M. (2002). New managerialism, professional power and organizational governance in UK universities: A review and assessment. In A. Amaral, G. A. Jones and B. Karseth (eds.). *Governing higher education: national perspectives on institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 163-186.

Santiago, R.A. (1996). *A escola representada pelos alunos, pais e professores*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Santiago, R.A.; Sarrico, C.; Leite, D.; Polidori, M. e Leite, M.C.L. (2003). Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. *Revista Portuguesa de Educação*. 16(1), pp. 75-99.

Santiago, R. A.; Magalhães. A. e Carvalho. T. (2005). *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português*. Coimbra: CIPES.

Sarmiento, M. J. e Formosinho, J. (1999). A dimensão sócio-organizacional da escola-comunidade educativa. In J. Formosinho, A. S. Fernandes, M. J. Sarmiento e F.I. Ferreira. *Comunidades educativas: Novos desafios à educação básica*. Braga: Livraria Minho, pp. 71-87.

Scott. W. R. and Meyer. J. W. - Eds. (1994) *Institutional environments and organizations: Structural Complexity and Individualism*. London: Sage.

Stensaker, B. (2004). *The transformation of organizational identities: Interpretations of policies concerning the quality of teaching and learning in Norwegian higher education*. Twente: CHEPS/UT.