



EDITORIAL

A colaboração como oportunidade de desenvolvimento profissional

Numa sociedade global e interdependente, a noção de colaboração emerge com um significado muito mais vasto daquele que tem na linguagem comum. Colaboração vai além da partilha e empenho por um objetivo comum, mas tem sobretudo a ver com todo um processo em que os próprios intervenientes se constroem por, e na, interação múltipla. Assim, designo aqui por colaboração a experiência de um conjunto de pessoas que, unidas por um interesse comum, estabelecem um acordo e concretizam-no num ambiente desafiante e de apoio mútuo.

Este tema tem sido valorizado na educação desde há décadas (Hargreaves, 1998), no entanto, ainda há muito caminho a percorrer. Os contextos colaborativos podem ser diversos. Usualmente, colaborar opõe-se ao individualizar e o recurso a práticas que se reclamam de colaborativos supõe alguma forma de resistência ao individualismo. No entanto, Hargreaves aponta possibilidades de harmonização, nomeadamente de combinar o trabalho individual com o trabalho colaborativo, de ultrapassar as limitações do individualismo e simultaneamente acolher a criatividade que emerge do individual. Apesar do trabalho conjunto não corresponder apenas à soma do que os participantes trazem, é inquestionável que as capacidades de cada um são decisivas, quer no que diz respeito à apetência para trabalhar individualmente quer com outros. No entanto, importa ter em atenção que trabalho colaborativo não é por si só sinónimo de qualidade. Uma colaboração pode contribuir para acentuar hábitos enraizados e perpetuar práticas ineficazes. Assim, não importa apenas garantir que a colaboração funcione, mas é preciso também saber para que serve.

No contexto escolar, a colaboração é um meio com forte potencial para o desenvolvimento profissional do professor, como insiste um dos seus defensores Christopher Day. Na medida em que proporciona aos professores a oportunidade para trabalharem aspectos que são para si próprios importantes, partilharem com os outros suas experiências e para testarem novas propostas, uma colaboração enriquece a própria prática de cada um. O trabalho realizado no âmbito de uma colaboração, se for informado pela literatura, assente na reflexão sobre a própria prática e numa análise cuidada que oriente as práticas futuras, assume contornos de investigação colaborativa. De facto, os professores deverão encarar o seu trabalho como objeto de investigação conduzida pelos próprios com a colaboração dos colegas. Day (2017) aponta para a importância dos professores assumirem riscos e envolverem-se na avaliação das próprias práticas, avaliação que é potencialmente mais rica se feita em contexto colaborativo.

O trabalho de um grupo colaborativo pode assumir diversas formas. Assim, os participantes podem realizar diferentes tarefas ao longo do trabalho colaborativo, tanto dentro como fora das reuniões de

trabalho. Estas reuniões podem incluir a discussão de textos, por exemplo com episódios de aulas, ajudando os professores a provocar contextos de discussão. Trabalhos de alunos, planificações de aulas, dúvidas e dificuldades podem igualmente servir de ponto de partida para discussões e aprendizagens relevantes para todos os intervenientes. A análise de situações reais, à luz de teorias partilhadas, ajuda cada um dos participantes a ter um olhar crítico das próprias experiências bem como das dos seus pares.

Sejam quais forem as formas que o trabalho do grupo colaborativo assuma, estas têm determinados eixos ou funções que não podem ser descuradas. Por um lado, devem garantir a produção do grupo; por outro têm que assegurar que cada um dos elementos se sinta integrado e adaptado. Associado ao modo de funcionamento do grupo, está também a importância do relacionamento entre os seus elementos. É essencial que cada um tenha consciência do seu papel, na forma como lida com os seus colegas de grupo, como aprende com os outros, como alimenta a relação bem como os objetivos comuns e individuais.

O grau de interesse dos professores pelo trabalho realizado vai depender da sua utilidade, do nível de democratização do processo de tomada de decisões e do próprio processo seguido. As relações hierárquicas entre os participantes podem afetar o desenvolvimento da colaboração. No entanto, importa que as diferenças sejam assumidas; camuflar a diferença pode ser mais prejudicial do que a própria diferença. O modo como se estabelece a comunicação dentro do grupo, como se negociam os significados e se gerem as diferenças é essencial para o seu desenvolvimento.

Muitos são os *benefícios do trabalho colaborativo*. Benefícios para os próprios intervenientes e, conseqüentemente, para a escola e para os alunos. De uma forma geral, numa colaboração, sublinha-se que o professor pode contar com colegas para discutir aspectos que o preocupam, preparar e refletir sobre as suas aulas, organizar tarefas em conjunto. Assim, uma colaboração ajuda o professor a reduzir o sentimento de impotência que tantas vezes sente; a própria partilha de ideias e experiências contribui para não se sinta isolado como não raro acontece. Como aponta Day (2017) o professor precisa, independentemente da idade e da experiência, de aprender continuamente e nunca perder a capacidade de ser resiliente e inconformado.

A partir da reflexão, é possível desenvolver e sustentar o pensamento crítico, como referem Day e Flores (2001). Os professores que são capazes de descrever o que fazem e por que o fazem e de confrontar a sua prática com a informação que adquirem, de forma crítica, mais facilmente são capazes de transformar a prática no sentido que pretendem, de forma decidida e consciente. O processo de *mudança* exige que as ideias assumidas e as ações levadas a cabo sejam partilhadas e abertas à interrogação. Não se trata de aceitar ou rejeitar a mudança de forma acrítica e sem reflexão. A partilha, entre os elementos da colaboração, das preocupações, experiências e significados contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, bem como para uma ação mais informada. Estes espaços de reflexão ajudam os professores a adquirir um "capital profissional" que os equipam para tomar decisões e fazer julgamentos informados perante ocorrências em que não há regras de ação fixas (Hargreaves & Fullan, 2017).

Como referem Day e Flores (2001), o desenvolvimento profissional está intimamente ligado à mudança do pensamento e da prática. Para estes autores os contextos onde ocorrem estas mudanças também são fundamentais. O rumo do desenvolvimento está nas mãos do próprio professor como

agente da mudança. No entanto, os contextos colaborativos têm um papel promissor para aqueles que os integram.

O desenvolvimento de uma colaboração não é simples. De facto, pela sua fragilidade na procura de equilíbrios, torna-se difícil de criar e de manter. As relações estabelecidas entre os elementos da equipa revelam-se ricas e dinâmicas e isso deve-se, em grande parte, às tensões que se vão desencadeando ao longo do trabalho conjunto. Inicialmente, um grupo colaborativo precisa de construir um plano de trabalho. O plano não pode ser demasiado definido para que haja elasticidade para acolher a criatividade e novas variáveis. A partilha de objetivos é feita pelos vários intervenientes, por acordo em grupo, respeitando os objetivos, interesses e disponibilidades individuais. Ao longo das reuniões de trabalho conjunto, importa ter em atenção o percurso que se vai traçando, fazer reflexões conjuntas com regularidade e discutir o acolhimento de novas sugestões ou mudanças de rumo.

Como Hargreaves (1998) propõe, a procura de consensos e acordos é imprescindível numa colaboração, sem que com isso se apaguem vozes de alguns dos participantes. A negociação aberta das diferentes opções tomadas, a preocupação para que o ambiente de trabalho seja acolhedor, para que cada um se sinta confiante e seguro e, ainda, o respeito por cada um são elementos essenciais para uma colaboração bem sucedida. O reconhecimento pelos contributos mútuos e a confiança nos colegas torna possível aos participantes estarem à vontade para apresentar as suas ideias, expor opiniões e dúvidas mesmo sem estas estarem ainda bem fundamentadas.

Importa ainda referir que o tempo é uma componente necessária para construir uma relação de confiança aberta e honesta com os outros. Qualquer relação numa colaboração exige bastante tempo e essa relação tem que incluir o cuidado e delicadeza com o outro.

A possibilidade de desenvolvimento profissional para os participantes é um dos benefícios do trabalho colaborativo, a longo prazo. Particularmente, quando o trabalho do grupo se expande para além dos seus propósitos iniciais permite diferentes possibilidades de desenvolvimento profissional individual. Salientam-se em particular: partilha; ajuda para ultrapassar fracassos; apoio para a inovação; acréscimo de segurança para iniciar inovações e mudanças; aumento de oportunidades de aprendizagem mútua; aumento da capacidade de reflexão; capacidade de correr riscos; fortalecimento da autonomia e independência.

No entanto, uma colaboração não é simples nem de criar nem de desenvolver. Antes configura um caminho de exigência. Independentemente da forma como foi instituído o grupo, mais linear ou atribulada, a sua manutenção comporta diferentes aspetos que importa gerir: a diversidade, a tolerância, as expectativas, as emoções e a imprevisibilidade.

Assim, a *diversidade* pode ser produtiva, abrir caminhos alternativos e, dessa forma, garantir a qualidade. Note-se que a diversidade entre os elementos do grupo de trabalho apesar de constituir a sua fonte de riqueza é por vezes um obstáculo difícil de ultrapassar. A *tolerância* é um requisito básico para qualquer trabalho de grupo e revela-se essencial que cada elemento aceite que o outro tenha necessidades, responsabilidades e destrezas diferentes. Similarmente, as expectativas dos participantes também se diferenciam. Cada um dos elementos do grupo envolve-se de forma diferente no trabalho e retira desse envolvimento benefícios distintos. Relativamente à gestão das *emoções*, um trabalho colaborativo entre professores pode ser inquinado por medos ou receios por

vezes apenas implícitos. Quando as pessoas trabalham em grupo, particularmente quando pretendem refletir sobre a própria prática, nem sempre é fácil ouvir as opiniões mais críticas.

Um dos aspectos que torna a colaboração um processo que requer um esforço constante é a sua *imprevisibilidade*. Uma colaboração não pode estar programada ao pormenor, requer paragens, reflexões sobre ela própria e momentos de redefinição de orientações. Correspondendo a um processo dinâmico e criativo, em momento algum se pode saber exatamente aquilo que o futuro lhe reserva. Essa imprevisibilidade leva a uma necessidade de um esforço grande, de todos os elementos, nas negociações e nas tomadas de decisão, para que não se corra o risco de se andar à deriva sem objetivo definido, ou a fugir dos objetivos definidos.

Por fim, um grupo colaborativo pode ter reuniões animadas e discutir ideias muito interessantes, mas se esse trabalho não é sentido na sua prática e se a prática não entra nas reuniões, pode ser difícil sustentar a ideia de colaboração. Não basta, portanto, que os professores se reúnam para se dizer que se está perante um grupo de trabalho colaborativo. Os professores devem sentir-se bem e à vontade no grupo, mas, se não se sentirem desafiados e provocados é porque a colaboração não está a desempenhar a sua missão. É fundamental reagir à complacência e ao conformismo que podem acabar por reforçar maus hábitos e apoiar práticas existentes que desvirtuem os objetivos da colaboração.

Em suma, os professores que se organizam em verdadeiros grupos colaborativos, que não os grandes grupos disciplinares que dificilmente abordam mais que questões correntes, encontram-se perante uma oportunidade de desenvolvimento profissional sólida e dinâmica. Esta oportunidade poderá ser mais potenciada e generalizada se condições logísticas (espaços e horários), fossem explicitamente asseguradas pelas escolas.

Maria Helena Martinho ¹

REFERÊNCIAS

- DAY, Christopher; FLORES, Maria Assunção. *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto Editora, 2001.
- DAY, Christopher. School Leadership as an Influence on Teacher Quality. In: *Quality of Teacher Education and Learning*. Springer, Singapore, 2017. p. 101-117.
- HARGREAVES, Andy. *Os professores em tempo de mudança*, 1998. Alfragide: McGrawHill.
- HARGREAVES, Andy; FULLAN, Michael. *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press, 2012.

¹ Professora do Departamento de Estudos Integrados de Literacia, Didáctica e Supervisão da Universidade do Minho, Braga – Portugal.