

duração: reflexões metodológicas no campo da sociologia das organizações educativas

Leonor Lima Torres
Universidade do Minho
leonort@iep.uminho.pt

Resumo: O estudo das instituições educativas a partir de uma perspectiva diacrónica que privilegie a análise das estruturas e das práticas escolares na long durée, constitui uma linha de investigação relativamente ausente no campo educativo. Apesar da relevância deste tipo de pesquisas orientadas para o conhecimento de realidades escolares concretas, as opções empíricas dos diversos projectos de investigação têm dado prioridade a estratégias metodológicas de tipo sincrónico, centradas no estudo de parcelas da realidade escolar. Tomando como referência uma metodologia predominantemente qualitativa e a configuração do método de estudo de caso, desenvolvemos na mesma instituição educativa três investigações empíricas que integraram, respectivamente, a dissertação de mestrado, a tese de doutoramento e uma monografia da instituição. Estes três momentos de investigação permitiram realizar uma abordagem evolutiva dos cem anos de vida de um antigo Liceu, pondo em destaque os momentos e os factores mais significativos na construção da cultura organizacional escolar. Nesta comunicação pretendemos relançar uma leitura crítica sobre a nossa experiência investigativa, nas suas vertentes metodológica e epistemológica, fundamentando a nossa reflexão em três dimensões de análise: i) processo de construção do objecto de estudo, ii) articulação entre o modelo teórico e a metodologia adoptada; iii) especificidades e equívocos do estudo de caso na abordagem de uma instituição escolar. No debate sobre a relevância desta metodologia de investigação recorremos a alguns dados empíricos considerados centrais para a apreensão dos processos de construção e reconstrução da cultura de uma instituição escolar.

1. *Oponto de partida*

Eleger a problemática da cultura organizacional como objecto de estudo implica, à semelhança de outros objectos de investigação social, desenvolver um exercício simultâneo de alargamento e estreitamento do campo científico. Num primeiro momento, interessa conhecer a abrangência teórico-conceptual da problemática e as condições que presidiram à sua construção, sobrevoando os diversos "feudos" disciplinares e pousando, estrategicamente, em determinados "ramos" do

Trabalho de pesquisa desenvolvido no âmbito do Centro de Investigação em Educação (C'IED) da Universidade do Minho

saber, garantindo assim uma visão panorâmica da área de estudo. No decorrer desta primeira incursão, que visa essencialmente construir um conhecimento extensivo e multidisciplinar do objecto, surge a necessidade de encontrar um rumo norteador de novas abordagens e de outros enfoques teóricos e metodológicos. Esta segunda fase tem sido genericamente designada por delimitação do objecto de estudo.

A procura do lugar e do estatuto científico-epistemológico da cultura organizacional em contexto escolar constituiu, desde o início, um objectivo central do nosso trabalho. Após várias leituras e pesquisas prévias sobre a problemática da cultura organizacional em contexto escolar, inscrevemos o nosso enfoque numa sociologia das organizações educativas². O estudo da escola a partir de uma perspectiva meso-analítica que privilegia a articulação entre as dimensões macro-estruturais e os domínios micro-contextuais constituiu, efectivamente, o quadro paradigmático de referência à luz do qual as balizas e os horizontes da investigação se foram definindo e as propostas teórico-empíricas delimitando. A abordagem da problemática a partir deste registo sociológico e organizacional permitiu não só a circunscrição teórica e disciplinar de um complexo e abrangente campo analítico, como a especificação da natureza ontológica e epistemológica em que este se inscrevia. E neste sentido, a convicção inicial de que este objecto de estudo encerrava elevadas potencialidades heurísticas no desvendamento do funcionamento das organizações³, sem que, contudo, estivessem a ser reconhecidas, ou mesmo, devidamente capitalizadas nos domínios da prática de gestão e administração organizacional, foi-se consolidando até se transformar num dos mais desafiantes mobiletes das nossas investigações.

De forma muito breve, podemos resumir o objectivo primordial da nossa pesquisa à elaboração de um quadro compreensivo dos processos de construção e reconstrução da cultura em contexto organizacional (escolar) que permitisse identificar quer os dinamismos quer as continuidades culturalmente instituídas. Por esta via, provavelmente, tornar-se-ia mais inteligível para o leitor (gestor, administrador, consultor) o quanto pode ser ilacioso investir em políticas de mudança cultural sem que se conheça antecipadamente a natureza (perene) dos seus processos e das suas condições de construção. Esta pressuposição torna-se ainda mais significativa quando orientada para o contexto educativo, sobretudo dos países anglo-saxónicos, onde as perspectivas mais gestionárias da cultura assume um destaque assinalável.

2. Processo de construção do objecto de estudo

Para acedermos às agendas investigativas e metodológicas que dominavam a vertiginosa publicação de estudos sobre a cultura organizacional no panorama internacional, consultámos algumas das mais prestigiadas bases de dados electrónicas (UMI, ERIC, ABI-inform, ISI), tendo estas permitido subtrair algumas tendências hegemónicas quanto à evolução das publicações, às filiações teórico-conceituais, ao lugar ocupado pela escola enquanto contexto empírico de investigação, aos autores mais citados, aos contextos sociais e geográficos de produção, entre outros aspectos. Esta primeira incursão empírica revelou-se fundamental para a construção subsequente do quadro teórico, na medida em que não só veio destacar o protagonismo da instituição escolar como contexto de investigação teórica e empírica ao nível dos estudos mais académicos (dissertações de mestrado e doutoramento) sobre a cultura organizacional, como permitir concluir pela sua complexidade analítica. Quando detectámos que foi no contexto escolar que as perspectivas críticas mais se desenvolveram, não obstante a maioria dos trabalhos adoptarem registos mais integradores e gestionários, pudemos corroborar uma das nossas hipóteses de partida.

O nó górdio da nossa investigação estava desde o início ancorado em preocupações de natureza heurística. Simplesmente, havia que demonstrar a pertinência do estudo da cultura organizacional em contextos educativos, numa altura em que paradoxalmente a problemática parecia não querer conquistar espaço nas agendas dos investigadores portugueses. Para sustentar esta perplexidade, bastaria um olhar sobre a pujante produção bibliográfica ocorrida no contexto internacional sobre a retórica que se instalou, entre nós, nalguns discursos políticos, sindicais e gestionários, e sobretudo no clima modernizador que varreu a sociedade portuguesa no decurso da década de noventa. Mais a mais, quando na cena educativa portuguesa se consagraram propostas (e ideologias) de organização da escola que propiciaram a emergência de estudos sobre a cultura organizacional. Insistindo por outras palavras, como explicar a apatia e o desinteresse sobre o estudo do cultural e do simbólico no contexto das organizações escolares portuguesas, numa altura em que ocorre a expansão das pós-graduações no âmbito das ciências da educação em instituições do sistema educativo e no mercado mais vasto da formação? Reflectirá isto o já denunciado subdesenvolvimento de estudos não tanto sobre a escola, mas na escola, com a escola e a partir da escola (Lima, 1996: 27)?

Sendo declarado o nosso interesse em compreender o funcionamento da organização escolar, mais concretamente sob orientação de um modelo analítico inspirado nas dimensões culturais dos paradigmas organizacionais e referenciado à realidade educativa portuguesa, assumimos à partida o pressuposto básico que a escola é em si mesmo um fenómeno cultural, seja a um nível institucional mais lato, seja a um nível local e comunitário mais restrito. Ao assumirmos esta premissa, empregando um cunho cultural ao funcionamento do sistema educativo, não poderíamos deixar de considerar também as dinâmicas de interacção como produto cultural. Dificilmente encontraremos entre as mais relevantes instituições da

² Consultar a proposta pioneira de Lima (1991) intitulada *Sociologia das Organizações Educativas e da Administração Educacional*. Já em 1992 António Nóvoa (1992:32) alertava para as possibilidades que a problemática da cultura organizacional encerrava no estudo da escola: "[...] mas a análise das culturas organizacionais encerra potencialidades heurísticas, podendo ajudar a definir os contornos de um novo tipo de saber, o qual assume as organizações escolares como um objecto próprio de análise".

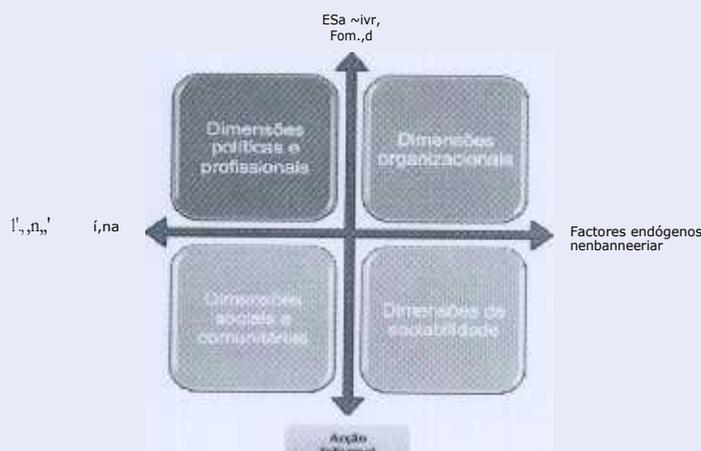
modernidade um espaço tão intenso de produção cultural, de interacção social e de trocas simbólicas como a organização escolar, um espaço onde o trabalho humano recobre todo o seu sentido antropológico. O dinamismo institucional ilustrado pela rotatividade de um número considerável de professores e pela permanência limitada dos alunos nos anos específicos de escolaridade, transforma a escola num laboratório de sínteses culturais, um entreposto cultural como temos vindo a designar. Por mais que concebamos esta instituição como uma mera periferia de um centro de controlo escolar, que admitamos o seu carácter eminentemente reprodutor, ficariam no entanto por esclarecer os distintos modos de ser e de fazer, subjectivos e/ou colectivos, que se oferecem ao investigador no âmbito do seu labor sociológico.

O conhecimento de uma organização escolar constituiu um aliciente para ulteriormente se pensar noutras instituições com valências educativas. Ao concebermos um modelo teórico de múltiplas entradas e ao privilegiarmos a compreensão da realidade educativa a partir dos significados simbólico-culturais dos actores, estávamos conseqüentemente a propor uma inversão da perspectiva analítica mais recorrente naqueles contextos educativos, onde as especificidades organizacionais não tendem a interferir na construção do modelo teórico. Não seria difícil pensarmos, por exemplo, numa unidade hospitalar, em que as relações entre o dentro e o fora se parecem acentuar cada vez mais numa óptica da prestação dos serviços, a despoletar o surgimento de comissões de utentes, a manifestar a tensão com o fora comunitário (político, científico, sindical, ecológico, etc.); por sua vez, a dialéctica entre a estrutura e a acção poderia ser demonstrada pela tensão resultante da privatização crescente da administração e gestão, pela reacção dos vários segmentos profissionais à ética da empresarização dos cuidados de saúde prestados, pelas lógicas do profissionalismo e do funcionarismo, pelas lógicas do serviço público e as lógicas clientelares, pelas políticas e práticas de formação contínua, entre outros aspectos morfológicos e organizacionais. Salvaguardadas as devidas e as necessárias especificidades, o estudo da complexidade social e organizacional da escola pode também contribuir, deste modo, para o desenvolvimento de perspectivas mais interpretativas de outros figurinos organizacionais.

A reflexão teórico-epistemológica desenvolvida traduziu-se no esboço de uma matriz teórica que carenciava de categorias analíticas. No fundo, convergimos para o aprofundamento e consolidação de um modelo de análise anteriormente desenvolvido, privilegiando agora o entendimento dos processos de construção e reconstrução da cultura organizacional, ampliando o campo investigativo a uma visão mais holística e alargada no tempo, pensado na possibilidade de recurso a variadas técnicas de investigação empírica. Enfim, o investimento no estudo das regularidades culturais da escola, só possível num tempo de longa duração, exigiu a demarcação do campo analítico aos eixos teóricos que se revelaram mais pertinentes para a exploração sociológica desta problemática: os pares estrutura-acção e fora-dentro (cf figura 1). O regresso à instituição escolar que foi objecto de investigação empírica para a operacionalização daquele primeiro modelo de análise enquadrou-se nessa estratégia de continuidade e de capitalização dos conhecimentos anteriormente adquiridos.

Figura 1

Processo de construção da cultura organizacional escolar: dimensões analíticas



3. Articulação entre o modelo teórico e a metodologia de pesquisa

Os pressupostos básicos em que assenta a nossa proposta teórica exigem a adopção de uma postura investigativa que contemple necessariamente uma dimensão temporal de longa duração. A compreensão sociológica dos processos de construção e reconstrução da cultura de uma organização, pressupõe a sua recontextualização histórica, social e política, de forma a podermos captar a morfologia das continuidades e das descontinuidades. A análise da importância das categorias estrutura-acção e dentro-fora assume pertinência e validade heurísticas quando apreendidas no seu percurso evolutivo, de

preferência inseridas num contexto temporal alargado, presumindo-se condição estruturante dos processos de solidificação cultural.

3.1. De um caso em estudo ao estudo de caso

Se há uma década atrás o nosso projecto de investigação, realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado, estava condicionado ao desenvolvimento de uma abordagem de natureza sincrónica. com a tese de doutoramento tivemos a preocupação, desde o início do processo, de encetar estratégias conducentes ao aprofundamento de um estudo mais de natureza diacrónica e extensiva. Assim, de um caso em estudo, como então caracterizamos a nossa primeira pesquisa empírica — uma escola, um ano lectivo, um segmento da sua população (os professores) — sustentamos metodologicamente, nas pesquisas posteriores, uma operacionalização empírica que configura um estudo de caso, investigando inclusive a mesma organização escolar, só que agora desde a sua fundação em 1904 até ao ano de 2004.

Ao longo de um século de funcionamento, marcado por diversas conjunturas políticas, económicas e sociais, e consequentemente também educativas, procuramos analisar sociologicamente os factores intervenientes no processo de construção da cultura da escola, a natureza das suas manifestações dominantes e a identificação tanto das regularidades como dos momentos de ruptura e de descontinuidade cultural. Considerando os actores (em interacção) como os protagonistas da criação da cultura, um estudo de longa duração permitiu-nos compreender os contextos da sua produção e, correlativamente, identificar a importância que alguns factores de natureza externa e interna assumiram no condicionamento dos sentidos e das lógicas de acção individual e colectiva. A apreensão contextualizada do significado cultural da acção humana, por referência aos constrangimentos estruturais e institucionais, tornou-se assim fundamental à compreensão das especificidades culturais e simbólicas desenvolvidas no âmbito de um espaço-tempo organizacional.

Atendendo às conhecidas especificidades políticas e organizacionais da escola (designadamente as que decorrem do seu enquadramento numa administração centralizada, da natureza dos seus objectivos e da sua população), o lugar, a função e o estatuto dos actores no processo de construção da cultura é desigual, desequilibrado e assimétrico. No quadro da estrutura governativa e organizativa da escola, os professores detêm um grau de responsabilidade educativa e, consequentemente, poder a vários níveis (político, organizativo, gestor e pedagógico) incomparavelmente distinto dos outros actores (alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, entre outros) e, como tal, conferidor de um protagonismo significativo na construção simbólico-cultural. Apesar de não excluirmos a relevância dos outros actores na definição da dinâmica cultural, nomeadamente aqueles cuja permanência na organização é semelhante ou mesmo superior à dos professores (os alunos e o pessoal não docente), no entanto, a sua condição cultural e educativa não deixa de ser periférica quando confrontada com a centralidade institucionalmente esperada dos professores.

Agentes receptores das políticas centrais, aos professores cabe a missão de as interpretar e executar no contexto escolar, quer reproduzindo e quer auto-criando aquelas orientações normativas e culturais hetero-estabelecidas. Nesta ordem de ideias, elegemos como unidades de investigação empírica, os contextos privilegiados de reprodução e produção cultural, designadamente os toques de negociação política, de definição de regras organizacionais, enfim, os espaços-tempo de mediação simbólico-cultural — os órgãos de direcção e gestão da escola. A partir da análise das dinâmicas de acção desenvolvidas essencialmente nestes contextos procuramos compreender o processo de construção da cultura na organização escolar.

3.2. Organização e focalização progressiva do estudo de caso

O desenvolvimento das investigações empíricas recaiu sobre uma escola secundária enraizada num meio urbano. cujo processo de organização e funcionamento apresentava ainda reminiscências dos traços culturais herdados do modelo liceal. Os primeiros setenta anos de funcionamento do liceu (compreendidos entre a fundação em 1904 e a revolução democrática de 1974) constituíram, por isso, uma primeira fase da investigação. mais preocupada com o processo de reconstituição histórica da vida desta instituição e a consequente compreensão das dinâmicas do seu funcionamento. Dado tratar-se de um período mais recuado no tempo, recorremos quase exclusivamente à análise documental. cuja diversidade de fontes consultadas daremos conta mais à frente.

A segunda fase da investigação, aberta com o marco da Revolução de Abril de 1974 e alargada até ao início do século XXI, constituiu o principal momento de exploração e operacionalização empírica do nosso modelo teórico. Tratou-se de um espaço-tempo mais próximo do ponto de vista histórico, tendo mesmo constituído para nós, num determinado momento deste período, um dos contextos mais marcantes do ponto de vista da nossa própria socialização — frequentámos esta escola durante oito anos consecutivos (1978-1986).

A análise documental constituiu o recurso principal da investigação empírica que recobriu este período. ainda que complementada com os dados recolhidos através das outras duas técnicas: as entrevistas e a observação não participante. A riqueza e a pertinência da informação deduzida dos Livros de Actas das reuniões do Conselho Escolar, do Conselho Directivo, do Conselho Pedagógico e das Reuniões Gerais de Professores, sobretudo quando perspectivadas numa dimensão temporal alargada, convenceu-nos da sua possibilidade na desocultação sociológica das racionalidades e das estratégias de acção colectiva e individual dos professores. Por outro lado, permitiu-nos recensear os principais acontecimentos que marcaram o funcionamento da escola através de uma narração oficial e escrita, lida e aprovada pelos actores intervenientes, o que nos facultou uma versão mais objectiva e factual, supostamente mais isenta e verosímil do quotidiano escolar — facto nem sempre possível quando utilizávamos a técnica da entrevista, orais dependentes de uma memória organizacional limitada.

No âmbito da análise documental, recorremos igualmente à leitura de documentos diversos produzidos no contexto da escola, quer de natureza mais avulsa (circulares, notas de serviço, esclarecimentos, convocatórias, avisos), quer de pendor mais político-estratégico (projecto educativo, planos de actividades, regulamentos internos, pareceres oficiais, discursos e homenagens, agenda da escola, entre outros), quer ainda documentos mais ligados à gestão e coordenação pedagógica (critérios de distribuição de serviço e de funções diversas, normas e regulamentos vários, relatórios de actividades, guiões de visitas de estudo, balanços pedagógicos, roteiros de procedimentos, regimentos dos órgãos da escola, entre outros).

A análise daquelas fontes de informação foi sendo contextualizada e confrontada com os dados de caracterização dos vários elencos directivos constituídos entre 1974 e 2004, assim como com os dados referentes à mobilidade, rotatividade e permanência dos professores nesta instituição. Para obtermos uma caracterização dos elencos directivos, procedemos a uma análise minuciosa dos Processos Individuais dos Professores que os integraram, introduzindo informaticamente algumas variáveis consideradas pertinentes, para posteriormente efectuarmos um tratamento estatístico em SPSS, de modo a permitir a construção de um perfil-tipo para cada elenco directivo. Por sua vez, os dados referentes à rotatividade e permanência efectiva dos professores na escola, resultaram da consulta comparativa entre três tipos de fontes documentais e igualmente inseridas informaticamente: as Folhas de Vencimento dos professores e do pessoal não docente, relativas ao mês de Agosto (para os anos de 1974 a 1994); as Listagens Oficiais dos professores cedidas pelo Conselho Directivo/Executivo (a partir de 1994); e as Fichas de Recenseamento da Administração Pública (para o ano de 1999/2000).

Foram também realizadas duas entrevistas em profundidade aos dois protagonistas da gestão da escola, ambos presidentes dos órgãos de direcção durante vários mandatos consecutivos, com um horizonte temporal de aproximadamente uma década cada um. Da nossa permanência nesta organização durante o ano lectivo de 1999/2000, resultou igualmente um conjunto de informações pertinentes, ora advindas das conversas informais com muitos professores, alunos e funcionários, ora ainda da observação de vários ambientes e de contextos de interacção, como a sala dos professores, a secretaria, a cave onde esteve provisoriamente instalada a sala dos professores estagiários, o gabinete do Conselho Directivo/Executivo, a sala dos Directores de Turma, entre outros espaços da escola onde o nosso olhar também se deteve.

Destacamos, por fim, dois dos momentos mais profícuos do ponto de vista investigativo, nomeadamente a nossa participação activa no projecto "Educar para a Cidadania", como oradora de uma conferência aberta à comunidade; e nas Comemorações do Cinquentenário do Edifício da Escola, igualmente como oradora noutra conferência aberta à comunidade, intitulada "Fragmentos sociais e culturais do quotidiano de um liceu". Em ambos os casos, o convívio com alunos, professores e outros elementos da comunidade educativa (actuais e antigos), propiciaram importantes momentos de consolidação dos conhecimentos sobre a nossa organização escolar-objeto de estudo.

Enquadrado num paradigma predominantemente qualitativo e interpretativo, co estudo procurou fundamentar-se pela exploração dos processos de construção da cultura, das dinâmicas e dos imobilismos, das regularidades e das descontinuidades do quotidiano da escola e dos seus actores. Mais do que o resultado — a fotografia cultural —, interessou-nos apreender o processo — a forma como a cultura se constrói e reconstrói no devir histórico.

4. Roteiro da investigação: opções e tensões metodológicas

O desenvolvimento das estratégias e opções metodológicas encontra-se profundamente imbricado no processo de construção do objecto de estudo. Grande parte das opções metodológicas ocorre aquando da delimitação do tema e da definição do campo analítico e conceptual, exigindo do investigador uma postura de permanente superação de dilemas simultaneamente teóricos e metodológicos. Mesmo tratando-se de um processo evolutivo e consequente, a componente estritamente empírica do trabalho desencadeia novas situações e problemas a exigirem opções e a arrastar outras tensões de natureza muito variada.

4.1. Visão panorâmica versus focagem demarcada

Atendendo à extensão temporal da abordagem desenvolvida, estruturamos o estudo em duas partes essenciais: uma primeira, centrada na análise da vida do liceu durante o período anterior ao 25 de Abril de 1974; e uma segunda parte, abrangendo o período compreendido entre o pós 25 de Abril e o ano de 2004.

Um primeiro ponto prévio ao desenvolvimento da incursão histórica prendeu-se com a natureza das fontes consultadas e analisadas. Utilizamos sobretudo documentos escritos existentes no arquivo do Liceu, ou então, na sua ausência, informações recolhidas na Torre do Tombo e no Arquivo Geral do Ministério da Educação, via equipa de investigação que apoiou um projecto em que participamos⁴. Entre os vários tipos de fontes analisadas, destacamos, em primeira instância, aquelas que constituem o património arquivístico do Liceu, como sejam os Relatórios Anuais dos

Referimo-nos ao Projecto Informatização Normalizada dos Arquivos Históricos dos Liceus (PRAXIS XXI, n.º 2.1/C/SH.1765/95), sob a Coordenação e Direcção Científica de António Nóvoa. O resultado deste trabalho de investigação encontra-se publicado em Leonor Lima Torres (2001). "Liceu da Póvoa de Varzim: Da Fundação à Revolução", in Boletim Cultural da Póvoa de Varzim, Vol. XXXV, pp. 5-71, Leonor Lima Torres (2003). "Liceu de Eça de Queirós, na Póvoa de Varzim", in António Nóvoa e Ana Teresa Santa-Clara (Coords.) Liceus de Portugal. Histórias Arquivos Memórias. Porto.: Edições ASA, pp. 687-705; Leonor Lima Torres (2006). Liceu da Póvoa de Varzim. Os Actores, as Estruturas e a Instituição. Um Estudo Monográfico por Altura do Centenário. Póvoa de Varzim: Câmara Municipal da Póvoa de Varzim.

Reitores5, os Anuários, os diversos Livros de Actas (Conselhos Escolares, Conselhos dos Directores de Classe, Conselhos Administrativos, Associações de Professores, entre outros), os Livros de Registo da Nomeação, Movimento e Cadastro do Pessoal do Liceu, os jornais publicados no Liceu, entre outras. Em segundo lugar, merece registo a relevância encontrada nos artigos publicados em inúmeros Boletins Culturais, assim como em vários jornais da imprensa local. Por fim, realçamos ainda a pertinência de alguns Relatórios de Gerência da Câmara Municipal e de diversos documentos avulsos que serviram de apoio a esta base bibliográfica mais vasta.

Um segundo ponto que merece registo consiste na forma como estruturamos o trabalho. Face à dificuldade encontrada em estabelecer uma periodização formal para o período em análise, resultante quer da ausência de informações mais aprofundadas para determinados períodos, quer pelo facto de estar em causa o estudo de um período histórico relativamente longo (setenta anos), optamos antes pela divisão do trabalho em várias rubricas, sem que estas obedecessem a qualquer critério a priori, que não fosse o de evitar, o mais possível, espartilhar o sentido e os significados que subjaziam ao percurso da instituição.

A segunda parte da abordagem evolutiva procurou caracterizar as lógicas de funcionamento da instituição por referência ao quadro político mais vasto de construção da gestão democrática nas escolas, dos movimentos das reformas educativas das décadas de oitenta e noventa e do contexto de implementação formal da autonomia. Enquanto numa primeira fase, se privilegiou a reconstrução histórica das dinâmicas de funcionamento do liceu nos seus primeiros setenta anos de existência, na segunda fase desenvolvemos o estudo das estruturas de direcção e gestão da escola, nomeadamente a evolução do perfil dos vários elencos directivos desde 1974 até 2004 e a análise da evolução da população escolar, com particular ênfase do corpo docente. O conhecimento aprofundado das condições estruturais do liceu nos últimos 30 anos de gestão democrática, sobretudo no que diz respeito ao acompanhamento das trajectórias de carreira dos actores — ao seu tempo de permanência no liceu, aos mecanismos de integração e exclusão em diversos cargos, entre outros — constituiu a base sobre a qual se alicerçou uma abordagem essencialmente interpretativa sobre algumas regularidades verificadas nos domínios discursivos e das práticas quotidianas, formalmente registadas em reuniões dos órgãos de direcção e gestão da escola.

O processo de construção desta pesquisa exigiu uma postura metodológica de constante conciliação entre uma abordagem holística e contextualizada da organização escolar e uma focalização circunscrita a determinados aspectos da escola. Este exercício de focalização progressiva (Stake, 2007) redireccionou a observação para o aprofundamento dos significados de determinadas situações-objecto, acomodando pelo caminho outras dimensões que acabaram por se revelar em importantes indicadores de inteligibilidade da realidade cultural. Na medida em que "analisar significa, na essência, fraccionar" (Stake, 2007: 87), entendemos esta démarche como um exercício simultâneo e iterativo de construção, desconstrução e reconstrução dos significados inerentes aos fenómenos culturais e simbólicos.

4.2. Reconstrução das cronologias históricas versus restituição dos significados da instituição

Mais centrada na análise das estruturas e dos actores, as abordagens desenvolvidas apoiaram-se sobretudo na consulta e tratamento informático dos dados biográficos dos professores, recolhidos em várias bases de dados (Folhas de Vencimento, Processos Individuais e outros registos), na leitura das actas das reuniões dos Conselhos Directivo, Pedagógico e das Reuniões Gerais dos Professores e numa grande diversidade de documentos produzidos na escola. No sentido de melhor clarificarmos a natureza das fontes empíricas consultadas, o quadro 1 apresenta um resumo das principais informações trabalhadas. Muito embora nem todas tenham assumido o mesmo estatuto heurístico, nem tão pouco igual centralidade na pesquisa desenvolvida, a generalidade das informações contidas neste quadro contribuiu para a compreensão de algumas lógicas e sentidos da acção organizacional, nalguns casos mesmo para a identificação de ideologias de gestão-tipo e, consequentemente, para a dedução de algumas especificidades culturais e simbólicas da escola.

Após um primeiro olhar exploratório sobre o percurso de evolução da escola, que permitiu uma apreensão, no tempo, das principais regularidades e rupturas aos níveis político, organizacional e cultural, o objectivo seguinte centrou-se no aprofundamento de algumas das pistas ali enunciadas, tendo como matriz de referência os principais pilares teóricos estruturadores do nosso modelo de análise. Se bem que as preocupações teórico-epistemológicas constituíssem o principal pilar norteador da estruturação da primeira parte do trabalho, que funcionou como um primeiro momento de filtragem dos acontecimentos, uma segunda abordagem emergiu como uma espécie de síntese compósita das principais configurações culturais-tipo observadas nesta escola.

Quadro 1
Resumo das principais fontes de informação analisadas (1974-2004)

Natureza das informações	Tipo de Fontes
--------------------------	----------------

Estes relatórios revelaram-se fundamentais para a reconstrução da evolução da escola de um ponto de vista holístico. Permitindo a contextualização da "aplicação das normas legais em função da especificidade de cada liceu" (Barroso, 1995: 547), esclarecendo algumas dimensões da sua identidade, esta primeira análise "quase-etnográfica" revelou-nos informações cruciais relativas ao funcionamento do liceu. Para uma análise mais aprofundada sobre a estrutura legal dos Relatórios dos Reitores, consultar a segunda parte da dissertação de doutoramento de João Barroso.

Livros de actas	Conselho Escolar Reuniões Gerais dos Professores Conselho Directivo/Executivo Conselho Pedagógico
Dados sobre população escolar	Processos Individuais dos professores e pessoal não docente Folhas de Vencimento do pessoal docente e não docente (1974-1994) Fichas do Recenseamento da Administração Pública (1999) Listagens oficiais do pessoal docente e não docente cedidas pelo Conselho Directivo/Executivo (1994-2000) Entrevistas realizadas aos docentes Base de dados informática constituída pelos últimos 500 funcionários ao serviço na escola Resultados do inquérito por questionário ministrado a toda a população escolar, da responsabilidade da Comissão designada para a elaboração do Projecto Educativo
Dados relativos à gestão quotidiana da escola	Circulares, notas de serviço, avisos, normas, regras, etc. Distribuição de cargos/funções Planificações das disciplinas e distribuição de serviço Organização dos cursos e agrupamentos por ano de escolaridade
Documentos políticos/estratégicos	Projecto Educativo (1992/93; 1998/99; 1999/00) Regulamento Interno (1996-2000) Planos de Actividades (1994-2000) Relatórios de Execução dos Planos de Actividades (1999/00) Agenda da ESEQ (1998/1999) Guião da visita de trabalho efectuada pelo Director Regional da Educação do Norte à ESEQ
Dados relativos ao planeamento e coordenação pedagógica	Regulamento das visitas de estudo Projecto Área-Escola (balanço, planeamento, avaliação) Apoio pedagógico (critérios, regulamentos) Direcção de Turma (distribuição do serviço, dossiers, normas organizacionais, roteiros de procedimentos) Ensino Recorrente (roteiros e procedimentos) Avaliação (critérios, regulamentos, comissões especializadas)
Homenagens, louvores	Discursos de Boas Vindas aos alunos Discursos de abertura das festas de Natal Discursos de abertura das Reuniões Gerais dos Professores Discursos de Homenagens
Correspondência para o exterior	Cartas dirigidas à Direcção Regional de Educação do Norte Cartas dirigidas aos Encarregados de Educação Cartas dirigidas à Câmara Municipal
Documentos produzidos no âmbito dos órgãos escolares	Encontros do Secundário (reflexão produzida no Conselho Pedagógico) Pareceres do Conselho Pedagógico e da Assembleia Propostas resultantes do debate público sobre o Regulamento Interno, elaboradas pela Assembleia Mínutas informativas das deliberações da Assembleia Modelo de Autonomia e Gestão das Escolas (reflexões, propostas, concepções, competências dos órgãos, organigramas, estruturas intermédias, regimento dos órgãos, etc.)

4.3. Interpretação da circunstância única versus busca de padrões culturais

Como consequência, o recurso aos dados empíricos foi metodologicamente orientado para a ilustração daquelas configurações, sendo objecto de uma meticolosa selecção e interpretação sociológicas. Face à riqueza e às possibilidades do conteúdo das actas das reuniões dos vários órgãos de direcção e gestão da escola, procedemos à elaboração de uma ficha de leitura estruturada por conjunto de variáveis pertinentes, onde fomos registando, para cada acta lida, as informações e as interpretações correspondentes. Procurou-se, deste modo, sobretudo a partir da definição de algumas questões fechadas, obter tendências do comportamento dos vários órgãos escolares e, conseqüentemente, a sua visualização no quadro teórico anteriormente avançado. Os resultados quantitativos foram, sempre que possível, cotejados com o teor factual descrito nas actas, tendo-se propiciado, subseqüentemente, o cruzamento e a intertextualidade das informações existentes relativas aos

diversos órgãos da escola. Esta estratégia pretendeu dar expressão àquilo que temos designado por "olhar estereoscópico" da organização escolar. (Torres, 2004)

O quadro 2 apresenta o número de reuniões lavradas em acta dos diversos órgãos, no período de estudo considerado. Todo este extenso número de actas lidas e analisadas representaram um suporte empírico fundamental, tanto ao nível do acesso a um conjunto de ocorrências significativas e a alguns episódios escolares relevantes (de que não há registo nem memória noutras fontes), como, no plano exploratório, enquadraram a busca de pistas, de pontos de partida para posteriores indagações (como foi o caso das entrevistas realizadas), assim como orientaram a consulta de outros documentos organizacionalmente produzidos.

Quadro 2
Número de actas analisadas (1959-1999)

Conselho	Reuniões Gerais	Conselho	Conselho	Total
Escolar	de Professores	Directivo/Executivo	Pedagógico	
45	58	303	220	626

Conscientes das limitações inerentes ao uso desta técnica de investigação (como de qualquer outra considerada isoladamente) — designadamente os diferentes estilos e linguagens utilizadas pelos relatores (secretários), a natureza política deste documento, a selecção estratégica dos seus conteúdos, etc. — julgamos, contudo, que a nossa atitude de permanente vigilância crítica, de comparação e confrontação com uma grande diversidade de fontes de informação e, essencialmente, a consideração de um amplo horizonte temporal (que percorre vários períodos políticos), permitiu transformar tais condicionalismos em mais-valias investigativas. A passagem por vários períodos políticos imprimiu uma dinâmica de leitura das actas mais preocupada com as tendências, as regularidades e os momentos de ruptura, e não tanto com informações pontuais, conjunturalmente delimitadas, que exigissem uma total fidelidade e veracidade do registo escrito. Diríamos mesmo, que a não leitura e análise das actas, eliminaria do nosso campo de estudo um considerável rol de acontecimentos pertinentes, assim como destituiria de sentido (político e estratégico) certas lógicas colectivas de acção na escola, estruturadoras de algumas regularidades simbólico-culturais.

No prosseguimento da pesquisa, outro dilema metodológico se interpôs com alguma acuidade: atendendo à multiplicidade de fenómenos observados, qual a melhor forma de estabelecer a relação entre eles? Focalizando o olhar nas eventuais causas e efeitos ou, em alternativa, explorando os processos multidimensionais da realidade cultural?

À luz de um enfoque interpretativo e compreensivo interessava sobretudo captar acontecimentos_ se possível sob a forma de cronologias, privilegiando a compreensão das complexas relações entre os fenómenos. Por esta via, procuramos identificar alguns significados a partir da recorrência e da consistência com que certos padrões (culturais) se manifestavam. não tanto numa lógica de descoberta mas antes numa perspectiva de construção de asserções (Frickson, 1986). Por exemplo, a análise de 626 actas de seis centenas de actas do Conselho Directivo/Executivo e do Conselho Pedagógico permitiu deslindar algumas das regularidades e das rupturas mais significativas ao nível do funcionamento quotidiano da instituição. Paralelamente, incidimos a nossa abordagem sobre a interpretação de circunstâncias únicas, designadas na nossa pesquisa como episódios significativos da experiência social. A exploração destes episódios (típicos e atípicos) funcionou tão tanto como uma estratégia de confirmação de significados tidos como certos, mas muito mais como uma busca de interpretações adicionais (Flick, 1992) que nos servissem de apoio à triangulação e confrontação de significados contraditórios. Por outro lado, alguns destes episódios induziram a passagem do micro-acontecimento à méso e macroestrutura, proporcionando uma leitura tridimensional do quotidiano organizacional.

5. Nota final

O desenvolvimento de um estudo de caso comporta múltiplas tensões teóricas e metodológicas, usualmente descritas nos manuais de investigação de forma mais ou menos sistematizada (cf Lessard-1 léberl, Goyette & Boutin, 1994; Stake, 2007; Bogdan & Biklen, 1994; Chizotti, 2006, entre outros). Todavia, a práxis investigativa e as especificidades dos próprios objectivos de estudo encarregam-se de colocar à prova algumas premissas tidas como metodologicamente válidas e infalíveis, confrontando o investigador com uma realidade empírica frequentemente fragmentada e desordenada. A dialéctica entre a teoria e a prática constitui, na nossa óptica, uma das tensões mais desafiadoras do processo de construção de um trabalho científico. Neste texto, de carácter ainda preliminar, procuramos ilustrar de que forma a teoria e a prática se articularam (e por vezes desarticularam) ao longo de toda a pesquisa, gerando em cada momento concreto novos dilemas, novas interrogações a exigir outras tantas opções. Em qualquer dos casos, parece ficar sempre a sensação de que a complexidade dos contextos em acção transcende sempre qualquer tentativa de reconstituição dos seus significados. Interessa, por isso, aprofundar a relação entre o conhecimento e a acção social, numa tentativa de consolidar estratégias metodológicas e de procurar novas formas de produção de conhecimento.

Referências bibliográficas

- BARROSO, J. (1995). Os Liceus. Organização Pedagógica e Administração (1836-1960). Volume 1 e II. Lisboa Fundação Calouste Gulbenkian/JUICT.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos. Porto: Porto Editora.
- CHIZZOTTI, A. (2006). Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez Editora.
- ERICKSON, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In Merlin Wittrock (Ed.), Handbook of Research on Teaching. Nova Iorque: Macmillan, (pp. 119-161).
- FLICK, U. (1992). Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative? Journal for the Theory of Social Behavior, 22 (2), 175-198.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel & BOUTIN, Gérald (1994). Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas. Lisboa: Instituto Piaget.
- LIMA, L. C. (1991). Sociologia das Organizações Educativas e da Administração Educacional. O Professor, 22. 58-62.
- LIMA, L. C. (1996). Construindo um Objecto: Para uma Análise Crítica da Investigação Portuguesa Sobre a Escola. In J. Baroso (Org.), O Estudo da Escola. Porto: Porto Editora, (pp. 17-39).
- NÓVOA, A. (1992). Para uma Análise das Instituições Escolares. In A. Nóvoa (Coord.), As Organizações Escolares em Análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote/III, (pp. 13-439).
- STAKE, R. (2007). A Arte da Investigação Com Estudos de Caso. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- TORRES, L. L. (1997). Cultura Organizacional Escolar. Representações dos Professores Numa Escola Portuguesa. Oeiras: Celta Editora.
- TORRES, L. L. (2001). Liceu da Póvoa de Varzim: Da Fundação à Revolução, Boletim Cultural da Póvoa de Varzim, XXXV, 5-71.
- TORRES, L. L. (2003). Liceu de Eça de Queirós, na Póvoa de Varzim. In A. Nóvoa & A. T. Santa-Clara (Coords.), Liceus de Portugal. Histórias Arquivos Memórias. Porto: Edições ASA, (pp. 687-705).
- TORRES, L. L. (2004). Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico Numa Escola Secundária. Braga: CIEd/Universidade do Minho.
- TORRES, L. L. (2006). Liceu da Póvoa de Varzim. Os Actores, as Estruturas e a Instituição. Um Estudo Monográfico por Altura do Centenário. Póvoa de Varzim: Câmara Municipal da Póvoa de Varzim.

TORRES, Leonor Lima (2010). Abordagem de uma instituição escolar a partir de um *estudo de caso* de longa duração: roteiro de uma investigação, In *Actas do X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Braga: Universidade do Minho, pp. 335-343. Disponível em xconglab@ics.uminho.pt