

Cultura Organizacional de Manutenção e Conservação dos Bens Escolares

Ivo José Brilhante Cardoso

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Administração
Educativa



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E
CIÊNCIAS
Abril de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico-Pedagógica de Ciências da Educação

Provas no âmbito do Mestrado em Administração Educacional

**Cultura Organizacional de Manutenção e Conservação dos Bens
Escolares**

Autor: Ivo José Brilhante Cardoso

Orientador: Prof^a Doutora Cecília de Almeida Gonçalves

Versão Final

Abril de 2013

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que o venham a ter nas suas mãos e que o leiam, pela simples curiosidade ou pela procura e necessidade de respostas que o mesmo contenha.

De igual modo é dedicado a todos aqueles que respeitam e preservam o ambiente que os rodeia, permitindo o equilíbrio da evolução natural da sociedade com a defesa do espólio histórico-cultural existente, para que continue a ser possível relembrar e ensinar o passado e assim potenciar o futuro.

Dedico ainda este trabalho a todos aqueles que possibilitaram que fosse possível chegar até aqui e ser o que sou hoje e também a todos aqueles que já não estão entre nós, neste mundo, em especial os familiares, mas que acredito que continuam sempre ao meu lado.

Agradecimentos

Este estudo não é apenas o resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil chegar ao fim desta etapa, que representa um importante marco na minha vida pessoal e profissional. Desta forma, manifesto a minha gratidão a todos os que estiveram presentes nos momentos de angústia, de ansiedade, de insegurança, de exaustão e de satisfação.

À minha orientadora Professora Doutora Cecília de Almeida Gonçalves, pela dedicação, empenho e disponibilidade com que direcionou e acompanhou esta dissertação, assim como pelos comentários e sugestões.

A todos os alunos, docentes, funcionários, pais/encarregados de educação, e órgão de direção da escola onde decorreu este estudo, pelo modo interessado como corresponderam às minhas solicitações.

E muito particularmente à minha Esposa, pelo apoio incondicional, paciência e motivação que me proporcionou nos momentos mais críticos.

A todos o meu profundo e sincero agradecimento.

Resumo

O presente trabalho de investigação insere-se na área da Administração Educacional, centrando-se na questão da cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares.

No contexto nacional atual, à data do início do estudo, o estado de conservação e modernização do parque escolar era tema frequente de debate e discussão social e política.

O enquadramento teórico mobilizado para o estudo da problemática em questão focalizou-se nas questões de cultura, de cultura de escola, de cultura escolar e de cultura e clima organizacional, com uma breve referência às teorias da administração.

Apresentam-se ainda as principais razões da degradação dos espaços escolares, as formas de intervenção realizadas e as orientações fornecidas pelo organismo que tutela a educação em Portugal sobre a utilização, manutenção e valorização das escolas, bem como as políticas de intervenção na renovação e requalificação do parque escolar.

Do ponto de vista metodológico, esta investigação assentou numa abordagem de carácter qualitativo, numa perspetiva naturalista do tipo descritivo, interpretativo, centrada no estudo de caso de uma escola secundária com terceiro ciclo do ensino básico.

Para a concretização do estudo utilizaram-se, como instrumentos de recolha de dados, o inquérito por questionário aplicado aos diversos elementos da comunidade educativa e a análise documental. A interpretação dos dados obtidos foi realizada por intermédio do cruzamento dos mesmos com a literatura pesquisada e o enquadramento legislativo relativo à problemática em causa.

Neste estudo constata-se a importância da participação de toda a comunidade educativa na conservação e manutenção dos bens escolares, verificando-se que há fatores como o gosto pela escola e o envolvimento, por parte de toda a comunidade, nas decisões que fomentam essa participação, e outros que a desincentivam, tais como o distanciamento e a inadequada comunicação e ou informação entre os vários elementos dessa comunidade.

Palavras-chave: Escola, Manutenção, Conservação e Preservação dos Bens escolares, Cultura e clima de Escola, Gestão Educacional, Administração Educacional.

Abstract:

This research, developed in the framework of the Educational Administration field, focus on the issue of the organizational culture of conservation and maintenance of school property.

In the current national context, at the time this study began, the issue of the preservation and the modernization of school property was on high on the educational policy agenda.

The theoretical framework mobilized to study the issue in question was focused on the concepts of culture, school culture, and organizational culture and climate, with a brief reference to the theories of administration.

Also brought forward in this study, are the main reasons for the degradation of school property, the forms of the intervention undertaken and the guidelines provided by the governing body responsible for Education in Portugal, on the use, maintenance and upgrading of schools, as well as the intervention policies in their renovation and requalification.

From the methodological point of view, this research was based on a qualitative, naturalistic perspective of the descriptive type, interpretative approach, focusing on the case study of a Secondary School that integrates the Third Cycle of the Basic Education¹.

The instruments of data collection used were the survey applied to the different bodies of the educational community and the document analysis. The interpretation of the data was performed through the intersection thereof with the literature and the legislative framework on the issue in question.

The conclusions of the study suggest that the participation of the whole school community is a key factor in the conservation and maintenance of school property and that there are conditions that foster this participation (such as the emotional involvement with the school and the ownership, by the community, of the decisions about the school) and others that discourage it, such as the distancing and or the inadequate communication and information between the members of the school community.

Keywords: School Property Maintenance, Conservation and Preservation, School Culture and Climate, Educational Management, Educational Administration.

¹ Portuguese Education System

Índice Geral

INTRODUÇÃO	3 -
PARTE I - PROBLEMÁTICA, ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	10 -
Capítulo 1 – A Escola como espaço cultural.....	10 -
1. Conceitos de cultura e clima organizacional	13 -
2. Criação e mudança de uma cultura organizacional	20 -
3. Conceitos de cultura de escola e cultura escolar	23 -
4. A escola como transmissora de cultura	28 -
5. Cultura colaborativa na escola	30 -
Capítulo 2 – Bens escolares – práticas e políticas	31 -
1. Espaços escolares - razões da degradação	31 -
2. Como intervir para poder transformar	34 -
3. Orientações e intervenções políticas na manutenção e conservação das escolas.....	38 -
3.1. Utilização e manutenção das escolas	38 -
3.2. Valorização dos espaços educativos	40 -
3.3. Intervenção política na renovação e requalificação do parque escolar	41 -
3.3.1. Renovação e requalificação do parque escolar – enquadramento legal ..	41 -
3.3.2. Fundamentos da política pública de renovação do parque escolar.....	42 -
3.3.3. Formas de regulação utilizadas na renovação do parque escolar	43 -
3.3.4. As controvérsias, contestações e críticas	44 -
3.3.5. Resultados práticos da aplicação desta política.....	45 -
Capítulo 3 – A metodologia da investigação.....	47 -
1. A investigação qualitativa	48 -
2. O estudo de caso.....	49 -
3. O contexto do estudo	53 -
3.1. Caraterização da escola	54 -
3.1.1. A sua história.....	54 -
3.1.2. Caraterização geográfica e sócio - económica	55 -
3.1.3. Espaço físico	56 -
3.1.3.1. Instalações antes da intervenção	57 -
3.1.3.2. Futuras Instalações - Previsão	57 -

3.2.	Caraterização da Comunidade Educativa.....	- 58 -
3.2.1.	O pessoal docente.....	- 58 -
3.2.2.	O pessoal não docente	- 58 -
3.2.3.	Os alunos	- 59 -
3.2.4.	Os Pais e Encarregados de Educação	- 59 -
3.3.	Relação Escola Município.....	- 59 -
3.4.	Documentos orientadores, visão e valores da escola	- 59 -
4.	Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	- 60 -
4.1.	A análise documental	- 62 -
4.2.	O inquérito por questionário.....	- 64 -
5.	A análise de dados.....	- 67 -
PARTE II – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS.....		- 68 -
Capítulo 1 – Apresentação e análise dos dados.....		- 68 -
1.	Pesquisa documental	- 68 -
2.	Inquérito por questionário.....	- 74 -
2.1.	Dados Pessoais	- 75 -
2.2.	Questões Gerais.....	- 79 -
2.3.	Questões sobre as perceções dos inquiridos face ao ensino e aos bens escolares.....	- 89 -
2.4.	Participação, atividades desenvolvidas e bens escolares	- 92 -
2.5.	Contexto social, sugestões e bens escolares.....	- 108 -
Capítulo 2 – Interpretação dos dados.....		- 129 -
Capítulo 3 – Considerações finais		- 142 -
1.	Síntese conclusiva.....	- 142 -
2.	Linhas de intervenção.....	- 146 -
3.	Limitações ao estudo.....	- 153 -
4.	Sugestões para futuros trabalhos	- 155 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		- 157 -

ANEXOS

ANEXO 1 - Requerimento para realização do estudo na escola

**ANEXO 2 - Pedido de autorização aos Pais e Encarregados de Educação para o
preenchimento de um inquérito por questionário pelos seus educandos**

ANEXO 3 - Inquérito por questionário aos Alunos

ANEXO 4 - Inquérito por questionário aos Docentes

ANEXO 5 - Inquérito por questionário aos Assistentes Técnicos

ANEXO 6 - Inquérito por questionário aos Assistentes Operacionais

ANEXO 7 - Inquérito por questionário aos Pais e Encarregados de Educação

ANEXO 8 - Exemplo da categorização utilizado na questão aberta

ANEXO 9 - Fotografias da escola

Índice de Figuras

Figura 1	– As três dimensões essenciais do processo de referenciação da cultura organizacional	25
Figura 2	– Escala temporal para a existência de mudança	36
Figura 3	– Fotografias da Escola em estudo antes da requalificação	132

Índice de Gráficos

Gráfico 1	– Grupo de recrutamento dos docentes inquiridos	77
Gráfico 2	– Tipo de ensino frequentado pelos alunos inquiridos	77
Gráfico 3	– Ano de escolaridade dos alunos inquiridos	77
Gráfico 4	– Percentagem de Pais e Enc. De Educação inquiridos que são dirigentes da Associação de Pais e Enc. de Educação	79
Gráfico 5	– Distribuição das opiniões dos alunos sobre as principais finalidades da escola	91
Gráfico 6	– Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação da comunidade educativa	93
Gráfico 7	– Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação dos alunos	94
Gráfico 8	– Distribuição das situações em que os pais e encarregados de educação vêm à escola	94
Gráfico 9	– Distribuição da frequência com que os pais e encarregados de educação vêm ou contactam a escola	95
Gráfico 10	– Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação dos pais e encarregados de educação	95
Gráfico 11	– Distribuição da opinião dos assistentes operacionais relativa à existência na escola de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.....	96

Gráfico 12	– Distribuição da opinião dos assistentes técnicos relativa à existência na escola de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares	96
Gráfico 13	– Forma habitual de participação dos alunos nas atividades desenvolvidas na escola	101
Gráfico 14	– Distribuição das opiniões dos alunos sobre a atuação da organização escolar relativamente à conservação e manutenção dos bens escolares.....	102
Gráfico 15	– Distribuição da atribuição de funções ou atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, aos assistentes operacionais	103
Gráfico 16	– Distribuição do estado dos bens escolares aquando do início das atividades de manutenção e conservação pelos assistentes operacionais.....	103
Gráfico 17	– Forma ou razão que o levou os alunos a participarem em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares	104
Gráfico 18	– Distribuição do conhecimento por parte dos alunos relativo à participação de outros colegas em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares	105
Gráfico 19	– Distribuição do conhecimento por parte dos alunos relativo à participação de outros colegas em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares	105
Gráfico 20	– Distribuição da opinião dos assistentes operacionais sobre quem deve participar em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares	106
Gráfico 21	– Distribuição dos elementos que mais contribuem para a degradação ou estrago dos bens escolares	108
Gráfico 22	– Distribuição da opinião dos alunos sobre a forma como estes tratam os seus bens e dos seus familiares	110
Gráfico 23	– Promoção do espírito de conservação e manutenção dos bens públicos por parte dos Pais e Encarregados de Educação nos seus educandos....	110
Gráfico 24	– Distribuição das atividades de solidariedade ou de bem para a sociedade fora da escola realizadas pelos alunos de forma regular	112

Índice de Quadros

Quadro 1	–	Sistemas administrativos segundo Likert	16
Quadro 2	–	Quadro síntese das principais teorias da administração	22
Quadro 3	–	Quadro síntese dos tipos de triangulação	130

Índice de Tabelas

Tabela 1	–	Universo da população, amostra inquirida em percentagem, média de idades e por sexo	75
Tabela 2	–	Habilitações académicas dos inquiridos	76
Tabela 3	–	Média de idades dos anos de serviço na escola e no total dos profissionais da escola. Tipo de vínculo dos profissionais da escola. Percentagem de inquiridos que exercem cargos nos órgãos hierárquicos da escola	78
Tabela 4	–	Percentagem de inquiridos que exercem cargos nos órgãos hierárquicos da escola	79
Tabela 5	–	Situação atual da escola em termos de bens físicos, equipamentos e materiais	80
Tabela 6	–	Opinião dos alunos sobre o grau de degradação dos diversos bens escolares	81
Tabela 7	–	Material existente na escola e sua necessidade	82
Tabela 8	–	Participação na escola	83
Tabela 9	–	Existência ou promoção, de modo geral, de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares	84
Tabela 10	–	Existência ou promoção, de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares por parte ou para alguns dos elementos da comunidade educativa	85
Tabela 11	–	Relação dos bens escolares com a aprendizagem	86
Tabela 12	–	Existência de fatores que promovem e inibem a degradação dos bens escolares	87
Tabela 13	–	Influência do contexto social	88
Tabela 14	–	Modo de utilização dos bens escolares por parte dos alunos	88
Tabela 15	–	Elementos a envolver nas atividades de conservação e manutenção.....	89
Tabela 16	–	Opinião obtida sobre as principais finalidades da escola	90

Tabela 17	–	Importância da qualidade dos bens escolares para atingir as principais finalidades da escola	91
Tabela 18	–	Fatores que podem ser influenciados pela existência de bens escolares degradados	92
Tabela 19	–	Forma geral de participação dos elementos da comunidade educativa nas atividades/atividades de conservação e manutenção	96
Tabela 20	–	Forma habitual de participação do inquirido nas atividades desenvolvidas na escola	100
Tabela 21	–	Forma de atuação da organização escolar relativamente à conservação e manutenção dos bens escolares	101
Tabela 22	–	Participação em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares	104
Tabela 23	–	Situações que inibem ou promovem o desrespeito pelos bens escolares.....	106
Tabela 24	–	Situações que levam alguém, a estragar ou conservar os bens escolares.....	107
Tabela 25	–	Aspetos, do contexto social, no qual a escola está inserida, que podem influenciar as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares	109
Tabela 26	–	Modo como o contexto social influencia as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares	109
Tabela 27	–	Forma como trata os bens públicos (por exemplo, museus, escolas, jardins, hospitais, etc.)	111
Tabela 28	–	Forma como os alunos participam em trabalhos domésticos ou de casa e como ajudam as pessoas com quem vivem.....	111

Siglas e abreviaturas

CAE's	–	Centros de Área Educativa
CAF	–	Common Assessment Framework (Estrutura comum de avaliação)
CEF	–	Curso de Educação e Formação
DGAE	–	Direção Geral da Administração Educativa
DRE's	–	Direções Regionais de Educação
E.P.E	–	Entidade Pública Empresarial
EFA	–	Educação e Formação de Adultos
IGE	–	Inspeção- Geral da Educação
ISO	–	International Organization for Standardization (Sistema Internacional de Padronização)
OCDE	–	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIDDAC	–	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PNPOT	–	Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território
POTVT	–	Programa Operacional Temático de Valorização do Território
QE	–	Quadro de Escola
QREN	–	Quadro de Referência Estratégico Nacional
QZP	–	Quadro Zona Pedagógica
SASE	–	Serviço de Ação Social Escolar
SIADAP	–	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SPO	–	Serviço de Psicologia e Orientação
TMP	–	Total Productive Maintenance (Manutenção Produtiva Total)

“Entendemos que a melhoria da qualidade de uma instituição é construída principalmente a partir do seu interior, através de um trabalho reflexivo e crítico de todos os actores envolvidos.” (Afonso, 2005, p.16)

INTRODUÇÃO

O estudo realizado tem como domínio de investigação a área educativa, no campo específico da administração educativa. O seu contexto assenta no estudo de uma escola do terceiro ciclo e secundário que se encontra degradada e que está a ser intervencionada por intermédio do programa de renovação do parque escolar e relativamente à qual se pretende averiguar a cultura existente de manutenção e conservação dos bens escolares.

Em termos gerais, a escola, enquanto estabelecimento público de ensino, tem como missão garantir a todos os cidadãos o direito à Educação, nos termos preconizados pela Constituição da República Portuguesa, defendendo um ensino público de qualidade, que permita a todos que a frequentam a máxima valorização pessoal e social, sendo que os seus bens deverão ter um papel fundamental nessa missão.

Como acentua Beja (1995, p. 13),

“ Na memória de quem aprendeu a ler e a escrever, ficou, para sempre, a recordação – boa ou má – da sua escola. Geralmente, a escola é um edifício e assim, ao longo do tempo, foi pensada e constituída de maneiras diferentes, tanto como resposta a necessidades pedagógicas, ou sociológicas, mutáveis, como em função de conceitos diversos de arquitectura, ou de novos métodos de construção.”

Os bens escolares colocados à disposição da sociedade têm evoluído ao longo do tempo, para poder dar resposta à evolução das necessidades pedagógicas, sociais, económicas e arquitetónicas.

O espaço escolar e os seus bens não são neutros, são uma das muitas variáveis educativas necessárias à planificação, desenvolvimento e avaliação curricular, fazendo, frequentemente, parte do currículo oculto do processo ensino-aprendizagem. Eles educam continuamente, possuem significados que são apreendidos por todos aqueles que os utilizam. Logo não devem ser ignorados, mas sim, objeto de estudo na área das Ciências da Educação.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Para García Pastor; Díaz Noguera & López Martínez (2001), o espaço, tal como o tempo é uma variável estruturante do trabalho de professores e alunos, favorecendo o ambiente adequado ao desenvolvimento das atividades educativas. Esta opinião é partilhada por outros autores:

“Hay más: el espacio en sí mismo instruye y alecciona. Lo hace a través de la dimensión oculta que encierran los escenarios.” (Santos Guerra, 1997, p. 12)

“El currículum oculto de la escuela tiene en el espacio uno de sus elementos más relevantes. Todo habla en la escuela. Hablan la distribución, el uso y la estética del espacio.” (Santos Guerra, 1998, p. 10)

“ [...] o espaço escolar projecta os modelos educativos que orientaram a sua concepção, tornando-se um poderoso factor do currículo oculto. Por um lado, define os lugares da acção pedagógica, conformando-lhe os contornos e tornando-se em si mesmo, um instrumento pedagógico; por outro, ele constitui um contexto das relações e comunicações que contribuem para a “alquimia” da vida na escola. Por isso os edifícios escolares se tornam importantes “documentos”, reveladores de concepções pedagógicas que os inspiraram.” (Martins, 1995, p. 7)

Os bens escolares não são apenas elementos da educação institucional exclusivamente formais, mas intervêm no processo e nas ações referentes ao ensino, à aprendizagem e aos valores, tais como a ordem, a disciplina, a racionalidade, a aprendizagem sensorial e motora bem como os diferentes símbolos estéticos, culturais e ideológicos.

Segundo Escolano Benito (2000), o espaço escolar terá de ser analisado para além da sua materialidade, ou seja, como uma construção cultural que reflete e expressa determinados discursos:

“En el marco de las modernas teorías de la percepción, el espacio-escuela es además un mediador cultural en relación con la génesis e formación de los primeros esquemas comportamentales, es decir, un elemento significativo del currículum, una fuente de experiencia y aprendizaje.” (Escolano Benito, 2000, p. 184)

De entre os meios espaciais de pertença do indivíduo, que configurarão a sua evolução e a sua forma de proceder ao longo da sua vida, destacam-se o meio familiar, o escolar e o profissional, sendo que o meio escolar é aquele onde o indivíduo (aluno), Ser

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

em fase de formação/educação, passa a maior parte do seu tempo, desenvolvendo aí os seus interesses e afetos.

“Na escala de valores de referência quer do desenho urbano, quer da sua vivência psico-social, o espaço escola aparece nos registos da grande maioria das crianças e adolescentes como um espaço de extrema importância, pois eles indicam-no como segundo espaço de referência, imediatamente a seguir ao espaço casa e muitas vezes, indicam-no mesmo como primeiro espaço, revelando a sua projecção, já não só na constituição do universo social desses indivíduos mas na sua própria intimidade, na sua concha.”
(Quaresma, 1996, p. 30).

Assim, considera-se que os bens escolares e o seu estado de conservação podem funcionar como facilitadores ou inibidores da aquisição de novas competências e conhecimentos. Os bens escolares determinam as relações entre os indivíduos, tendo influência nos seus comportamentos.

A relevância dos bens escolares justifica o interesse em desenvolver um estudo que contribua para um maior conhecimento e desenvolvimento daquilo que se faz e se poderia fazer, em termos de cultura escolar e de administração educativa, no âmbito da manutenção e conservação dos espaços e bens escolares.

Deste modo torna-se desde logo pertinente apresentar e distinguir os conceitos de conservação, manutenção e preservação, tendo em conta o contexto em estudo. Quanto à manutenção este conceito pode ser definido como o conjunto de atividades e recursos aplicados aos sistemas e equipamentos, visando garantir a continuação da sua função dentro de parâmetros de disponibilidade, de qualidade, de prazo, de custos e de vida útil adequados. São enfim, as medidas, procedimentos, ações técnicas e administrativas, incluindo supervisão necessários para a conservação ou permanência de algo ou de uma situação. A manutenção pode ser feita de forma planeada sendo esta preventiva, preditiva ou ocasional (baseada no conhecimento prévio da necessidade de manutenção), TMP (manutenção autónoma), detetiva (utilização de sistemas de deteção de falhas), ou de forma não planeada sendo de carácter corretivo e ou ocasional.

Relativamente à conservação, a mesma é o conjunto de todas as intervenções e manutenções diretas, realizadas na própria estrutura física do bem, com a finalidade de tratamento, impedindo, retardando ou inibindo a ação nefasta ocasionada pela incorreta utilização ou ausência de manutenção.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

A preservação é uma consciência, mentalidade, política (individual ou coletiva, particular ou institucional) com o objetivo de proteger e salvaguardar o património tal como ele era na sua origem.

Assim, para se ir ao encontro de uma adequada preservação será importante realizar uma constante manutenção e conservação.

O tema proposto revela-se de grande atualidade, uma vez que nos últimos tempos se ouve falar constantemente, nos meios de comunicação social e também em comunicados do Conselho de Ministros (6 de dezembro de 2006) e documentos regulamentares e legislativos, despacho nº 7503/2006 de 4 de abril, decreto-lei 41/2007 de 21 de fevereiro, no programa de modernização do parque escolar, assente no objetivo de desenvolvimento e execução de uma política de modernização e manutenção da rede pública de escolas secundárias. Para além de algumas escolas já terem sofrido essa modernização, outras encontram-se atualmente nesse processo. Assim, parece pertinente estudar a cultura de conservação e manutenção feita pela comunidade educativa da escola, no sentido de se conseguir manter as melhorias feitas no âmbito deste processo de modernização e renovação do espaço escolar e seu equipamento. Realça-se ainda a necessidade de respeitar o esforço económico difícil dos tempos em que vivemos aproveitando estas melhorias a favor do desenvolvimento económico, social e cultural do país.

De acordo com a observação pessoal e com a identificação e interligação com leituras efetuadas sobre realidades idênticas, a situação problemática que se pretende estudar assenta essencialmente num certo bloqueio nas atividades por parte da comunidade educativa, bem como nas formas de atuação, responsabilização e cultura de conservação e manutenção dos bens escolares, apesar de esta também ser uma das atitudes éticas dos elementos da comunidade e em especial dos profissionais da educação, os quais devem ser agentes ativos e inovadores na formação das diversas vertentes de âmbito psicossocial das gerações vindouras. Aparentemente existe uma certa inércia na realização de atividades de planeamento integrado de carácter global no modelo de gestão, tendo como consequências a concretização de tarefas individuais ou repartidas e por vezes desconhecidas por parte dos outros atores ou divergentes e ou ainda inexistentes. Por vezes, existem pequenos focos que tentam contrariar esta situação, mas normalmente têm efeitos pouco significativos e duradouros, em virtude da falta de cooperação institucional entre os atores educativos. Cada um vai atuando

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

segundo o seu instinto, vontade, sem exigência de planeamento e de objetivos essenciais para o sucesso e qualidade de uma escola na qual os bens escolares sejam mantidos e conservados. Não existem linhas orientadoras e motivadoras bem definidas de um percurso a seguir, de modo a ir ao encontro da caracterização sócio - económica e cultural da comunidade onde está inserida a escola, nem uma estrutura sustentada que verifique o que se faz e poderia fazer em termos de manutenção e conservação dos bens escolares. Face ao referido, esta situação pode levar à perda de eficácia na atuação, à frustração, insatisfação e desmotivação para novas propostas de trabalho, fatores que irão identificar e caracterizar positiva ou negativamente o clima e a cultura de escola.

Tendo em conta a problemática sucintamente descrita, o presente trabalho tem como objetivos principais:

- Conhecer as perceções da comunidade educativa em relação aos bens escolares.
- Conhecer o que a comunidade educativa faz para conservar os bens escolares.
- Refletir sobre o que a comunidade educativa pode fazer para conservar os bens escolares.

Quanto aos objetivos secundários ou específicos que tentam abranger de forma mais precisa e pormenorizada os objetivos gerais definiram-se os seguintes:

- Detetar as expectativas/desejos da comunidade educativa face aos fins escolares.
- Averiguar a perceção que a comunidade educativa tem da relação entre os objetivos esperados e os recursos ou bens físicos e materiais necessários para os alcançar.
- Identificar e interpretar os valores dados pela comunidade educativa aos bens escolares.
- Caracterizar os contextos e as formas de participação da comunidade educativa na escola.
- Conhecer a cultura de conservação e manutenção dos bens escolares existente na organização escolar.
- Identificar fatores de natureza cultural e organizacional que podem facilitar ou inibir atitudes de desrespeito dos bens escolares.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Relacionar os aspetos do contexto social com as estratégias promotoras de uma cultura de conservação e manutenção dos bens escolares.

Em função dos objetivos propostos, foram formuladas as questões orientadoras da investigação. Assim sendo, apresenta-se como questão central a seguinte:

- Como intervir na cultura organizacional de manutenção e conservação dos bens escolares?

Para complementar a questão central e para permitir responder ao definido nos objetivos secundários, expõem-se como questões secundárias, as seguintes:

- O que esperam os elementos da comunidade educativa da escola?
- Qual a relação que a comunidade educativa considera que existe entre os bens escolares e os objetivos que deseja obter da escola?
- Qual a importância dada pela comunidade educativa aos bens escolares?
- Em que contextos e de que forma a comunidade educativa participa nas atividades da escola?
- O que se faz na organização escolar pela conservação e manutenção dos bens escolares?
- Quais os fatores que promovem ou inibem o desrespeito pelos bens escolares?
- Será que o contexto social influencia as estratégias existentes na cultura de manutenção e conservação dos bens escolares? De que modo? Como combater tais influências?
- Que novas estratégias se podem utilizar no sentido de combater a degradação dos bens escolares e de se conservar os mesmos?

Embora se tenham abordado estas questões no âmbito de um estudo de caso, por natureza, não generalizável, espera-se que este estudo possa dar um contributo para que outras comunidades educativas, onde os bens escolares sejam um elemento educativo oculto e ignorado no processo de ensino-aprendizagem e podendo ser um fator que contribua para a ineficácia e ineficiência do seu projeto educativo, possam refletir, levando-os a ter uma outra visão sobre a relevância que os bens escolares têm para todo o sistema educativo. Por sua vez, espera-se que este trabalho possa levar todos aqueles que o venham a ler e que tenham funções de educação e formação a transmitirem aos

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

seus educandos e formandos os valores da necessidade de manter e preservar os bens que são de todos e alguns dos quais são patrimónios histórico-culturais.

Esta dissertação organiza-se em duas partes principais.

A primeira parte deste trabalho está subdividida em três capítulos, tratando os temas abordados partindo do geral para o particular, sendo que no primeiro capítulo se pretende expor de uma forma abrangente os principais conceitos sobre os quais assenta esta investigação. Assim sendo, inicia-se este capítulo fazendo-se referência aos conceitos de cultura num âmbito geral, organização, cultura organizacional, clima organizacional, clima de escola. Em continuação, abordam-se as vantagens e desvantagens dos mega-agrupamentos, a autonomia de escola, como se pode promover a criação e mudança na cultura organizacional e seus efeitos, concluindo-se com uma breve referência às principais teorias da administração. Seguidamente distingue-se o conceito de cultura de escola do de cultura escolar, bem como se apresenta a escola como transmissora de cultura, fazendo-se ainda uma breve abordagem à cultura colaborativa, na qual se caracterizam a cooperação e a colaboração. No segundo capítulo referem-se as principais razões da degradação dos espaços escolares e formas de intervir para alterar comportamentos. Posteriormente, apresentam-se algumas orientações fornecidas pelo Ministério de Educação referentes à utilização e manutenção e valorização das escolas, para além da intervenção política da renovação e requalificação do parque escolar, numa perspetiva local, nacional e transnacional, suas controvérsias, contestações, críticas e resultados práticos. O capítulo três apresenta e descreve a metodologia de investigação utilizada neste estudo, mencionando-se o tipo de investigação e estudo, o contexto no qual se realizou o estudo, as técnicas e instrumentos de recolha de dados.

A segunda parte subdivide-se também em três capítulos, referindo-se o primeiro à apresentação e análise dos dados obtidos no terreno por intermédio de pesquisa documental e inquérito por questionário. No segundo capítulo procede-se à interpretação dos dados mencionados fazendo um cruzamento entre os dados recolhidos e o enquadramento teórico. No terceiro capítulo apresentam-se as conclusões e reflexões finais, para além de uma proposta de intervenção, de sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros neste âmbito e da referência às limitações deste estudo.

PARTE I - PROBLEMÁTICA, ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Capítulo 1 – A Escola como espaço cultural

Tal como defendido por Piaget (cit. Ribeiro, 2004, p.103-104),

“o espaço não é neutro e está impregnado de signos, símbolos e marcas de quem o produz, organiza e nele convive, por isso tem significações afectivas e culturais. Os espaços de vivência (a casa, a escola, o bairro) representam uma experiência decisiva na aprendizagem das primeiras estruturas cognitivas; e em sua materialidade propiciam experiências espaciais que são factores determinantes do desenvolvimento sensorial, motor e cognitivo.”

O espaço tem também valores, cria laços afetivos, sentimentos de identidade e de pertença. Deste modo, o espaço e o material escolar criam interesses, declarados ou não, podendo ser, em especial para os alunos, condições motivadoras de inclusão ou exclusão no ambiente social escolar. Sendo assim, tanto os espaços como os materiais podem ser considerados como elementos significativos do currículo, normalmente oculto, transmitido pela escola, sendo também meios de socialização que podem contribuir para o sucesso ou não das aprendizagens dos alunos. Se considerarmos em especial o ensino básico, os materiais e espaços disponibilizados ou não aos alunos podem também criar situações de desequilíbrio e desigualdade social entre estes.

Para Agustín Escolano (cit. por Viñao, 1995), nem o espaço, nem o tempo escolares são dimensões neutras do ensino, simples esquemas formais ou estruturas vazias da educação. Ao contrário, o autor afirma que operam como uma espécie de discurso que institui, na sua materialidade, um sistema de valores, um conjunto de aprendizagens sensoriais e motoras e uma semiologia que recobre símbolos estéticos, culturais e ideológicos (Escolano, 1998). Como pedagogias, tanto o espaço quanto o tempo escolar ensinam, permitindo a interiorização de comportamentos e de representações sociais. Nessa perspectiva, atuam como elementos destacados na construção social e histórica da realidade (Viñao, 1995). Os espaços fazem parte de uma

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

ordem social e escolar. Como plurais, os espaços são sempre pessoais, institucionais e coletivos.

Nas escolas localizadas em regiões metropolitanas, os problemas escolares abrangem um contexto mais amplo ligado aos espaços restritos das habitações dos alunos, ao desemprego de alguns Encarregados de Educação e à existência de mais do que um emprego de outros, levando por vezes os alunos a verem a escola como o seu espaço de propriedade, no qual passam grande parte do seu tempo, podendo assim considerar-se o espaço escolar e os seus bens como o seu espaço social. Muitos destes jovens apropriam-se destes espaços e materiais para a produção de bens simbólicos, com destaque para os “grafitti” e a “pichação”. Os estudantes agem criando discursos contestadores da ordem social que a escola pública representa, criando por vezes um dos problemas mais preocupantes da educação dos dias de hoje, que é a violência, sendo esta muitas vezes projetada contra os materiais e bens escolares, ao que Esteban e Benjamin chamam de “*depredação*” ou vandalismo. Se os “grafitti” se podem considerar, nos dias de hoje, como uma expressão artística, quando feito em locais próprios e autorizados, já o mesmo não se poderá dizer relativamente aos atos de “pichação”, aos quais se podem associar elementos de desordem, sujidade e demonstrações pouco agradáveis ou mesmo feias. Os jovens que praticam tais atividades associam-se num circuito social, por norma, com valores comuns, muitas vezes denominados por gangues, que estão presentes nas escolas. São criadores de insígnias próprias, procuram notoriedade, rivalizam com os alunos normais e competem com outros gangues existentes nas escolas. As “pichações” são feitas para que tenham um carácter duradouro. Estes alunos valorizam, normalmente, a violência, o perigo e a sagacidade, transportam consigo uma grande carga de revolta e contestação da ordem social, tendo como objetivo criar ameaça à ordem estabelecida, aumentando estas atitudes sempre que sentem que o espaço ou material onde fazem a “pichação” está desvalorizado e abandonado. Tal como referido por Candau (cit. Esteban e Benjamin, s/d, p.5),

“Como podem professores (as) e alunos (as) sentirem-se valorizados e respeitados, se o ambiente em que trabalham e estudam está abandonado?”

Freire (ibidem) dá ênfase às relações e responsabilidades que devem existir entre o espaço escolar, a comunidade e o governo, mencionando que atualmente os espaços

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

são, em geral, a dimensão pedagógica negligenciada pelos sistemas de ensino, apesar de fazerem parte da prática pedagógica. Contudo, os agentes educacionais nem sempre se lembram disso, ocasionando assim, por vezes, motivos de insucesso escolar, associados à baixa autoestima dos alunos que praticam estes atos de vandalismo e à relação de desconfiança que estes têm com a escola.

“Aqui somos bem tratados até demais, só que ela está abandonada. Cheia de rato, cheia de mato. Você senta, tem chiclete na cadeira. A ferrugem cai da cadeira. A parte da escola que acho que é ruim, onde tem o ginásio até ao primário é toda pichada, as mesas ficam sujas. Está tudo pichado, mesas quebradas, tudo quebrado e as meninas fumando maconha e se drogando dentro da escola”. (Minayo, cit. Esteban e Benjamin, s/d, p.6)

A destruição, para além de contestatária e com algum significado político, é também simbólica, não sendo muitas vezes a escola o alvo dessa contestação, mas sim a sociedade que a constrói. Posição semelhante menciona Túlio Khan (ibidem), ao dizer

“Além da brincadeira juvenil, a depredação algumas vezes revela algo mais profundo sobre o sistema educacional, é muitas vezes um protesto do aluno contra o sistema ao qual é forçado a aderir, protesto contra a falta de condições de ensino ou mesmo contra a sociedade de um modo geral”.

Neste contexto, a repressão pode ser legitimada pela sociedade, contudo, com a aplicação desta atitude, esta situação pode eventualmente melhorar ou, como é normal, pode agravar-se. Deste modo, é importante repensar a função pedagógica dos espaços e materiais escolares, segundo os problemas da comunidade escolar. Então, pode-se recorrer ao estudo da cultura organizacional escolar no sentido de encontrar estratégias que permitam ajudar na integração destes grupos com interesses divergentes dos escolares. Assim, o modo de ver a escola nos dias de hoje, não se pode dissociar de analisarmos como uma organização cultural resultante do sistema sociocultural formado por grupos relacionais inseridos num contexto escolar com identidade e cultura própria, condicionada por forças endógenas ou exógenas que a alteram ou a mantêm. A cultura é o ponto-chave na compreensão das ações humanas, pois resulta da construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes ao mesmo grupo social. Também o clima organizacional é determinante no sucesso da organização, pois está dependente da perceção que os membros da organização têm dos elementos culturais

desta, tornando-se mais ou menos participativos, empenhados ou conflituosos consoante a forma de sentirem e se relacionarem com as características culturais existentes nessa organização. Deste modo, torna-se pertinente fazer uma breve abordagem aos conceitos, de cultura e clima organizacional, cultura escolar e cultura de escola e cultura colaborativa, para além das razões de degradação dos espaços escolares e as intervenções realizadas nos bens e espaços escolares.

1. Conceitos de cultura e clima organizacional

Se recorrermos aos variadíssimos dicionários verificaremos que a palavra cultura provém do latim e significa cultivo, agricultura e instrução. Com o passar do tempo o termo cultura englobou diferentes aspetos como os espirituais e afetivos que caracterizam, numa sociedade, um grupo social, numa determinada época. Tais aspetos abrangem os modos de vida, cerimónias, artes, inovações, tecnologias, valores, direitos, tradições e crenças, em suma, o resultado das interações sociais. A partir dos anos oitenta, este termo passou a ser associado também à interação de valores, atitudes e condutas partilhadas pelos membros de uma organização ou empresa.

O termo organização, de origem grega, "*organon*" significando "instrumento" e conotado com ordem, coordenação e finalidade, também pode ser entendido, para além das suas características específicas, como construção social. Tal construção possui, como elementos constitutivos, a estrutura social, o padrão existente nas relações sociais, a unidade organizacional interna, as finalidades que determinam e orientam o encaminhamento interno e externo da organização.

De acordo com Bilhim (2006, p.21)

"a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns".

Cada organização tem finalidades e objetivos que passam por ciclos de vida e enfrentam diversos problemas. Todas as organizações têm uma personalidade, respondem a uma necessidade e são consideradas microssociedades com processos de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

socialização e identidade, os quais possuem as suas normas e a sua própria história. Tais pressupostos caracterizam a sua cultura.

São muitas as definições de cultura organizacional que podemos encontrar. Para alguns autores, referidos por Manuela Teixeira (1995, p.73-74), a cultura organizacional é uma realidade homogénea,

“a cultura é um sistema de representações e de valores partilhados por todos os membros da organização”.

Para outros, ela é heterogénea,

“é um conjunto complexo e multidimensional de quase tudo o que faz a vida em comum nos grupos sociais”.

Contudo, nos mais variados conceitos de cultura organizacional encontrados e segundo Fátima Chorão (1992, p.41-42), no essencial da definição, salienta-se como características comuns, os ideais “*orientações partilhadas*”, “*unidade*” e “*identidade*”.

Nos últimos anos os ideólogos/investigadores organizacionais começaram a admitir a importância da função que a cultura desempenha nos membros de uma organização, contrariando as tendências anteriores nas quais as organizações eram geralmente consideradas apenas um meio racional, utilizado para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Esta perspectiva permite aos administradores escolares compreender e melhorar as organizações, pois permite-lhes perceber como algumas decisões tomadas resultam em determinadas organizações e falham noutras. Para além disso, refere-se que a cultura organizacional não é estanque, pois condiciona e é condicionada pelos membros da organização.

Por sua vez, o clima organizacional é um fenómeno resultante da interação dos elementos da cultura. Desta interação resultam influências diretas e indiretas nos comportamentos, nas motivações, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Assim, o clima organizacional é de certa forma o reflexo da cultura de uma organização.

Sendo a escola considerada como um conjunto vivo de pessoas que convivem e que colaboram, esta desenvolve a sua própria linguagem, possui as suas palavras, os seus próprios conceitos, rituais e modos de expressão familiares, que facilitam a

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

comunicação e a segurança de todos, criando nestes a ideia de estar no seu mundo, levando-os a tomar consciência do que é importante na sua vida quotidiana. A escola será mais ou menos aberta à reflexão e à mudança, consoante o clima nela existente.

O clima das escolas tal como o de outras organizações, é criado por um conjunto de três variáveis, que são: segundo Huberman (1992), a estrutura (características físicas), o processo organizacional (gestão e administração escolar) e a variável comportamental (atitudes dos atores educativos). Todas elas se relacionam e interligam, determinando os diferentes tipos de climas das diversas escolas, uma vez que a complexidade e variação de cada uma das variáveis são condicionadas pela perceção e práticas de cada um dos elementos da comunidade educativa. As dimensões dessas variáveis resultam da junção das três variáveis referidas anteriormente. Podemos encontrar, dentro dum pequeno país ou mesmo de uma pequena cidade, escolas que apesar da sua proximidade geográfica, apresentam climas muito diferentes, resultantes das condições físicas diferentes, de funções diferentes entre os atores educativos, de alunos oriundos de classes sociais diferentes, de ofertas formativas diferentes, de estilos de gestão diferentes, de recursos humanos com personalidades diferentes, entre outros múltiplos fatores condicionantes. O clima nas organizações escolares de hoje é o reflexo das diversas mudanças realizadas nessas três variáveis, pelos consecutivos governos e as perceções obtidas ao longo dos tempos pelos diferentes atores das múltiplas comunidades educativas (pais, alunos, diretores, pessoal docente e não docente), entre os quais alguns deles passaram por diversos papéis dentro dessas comunidades.

Likert (1979), identificou dois grandes tipos de clima (Quadro 1), subdividindo cada um deles em dois: clima aberto (participativo de carácter consultivo e participativo de participação de grupo) e clima fechado (autoritarismo explorador e autoritarismo benévolo).

Segundo Hughes e Ubben citado por Nóvoa (1992), o clima de uma escola influencia diretamente as atitudes dos professores e alunos.

Um clima aberto promove a criatividade, a motivação e por sua vez uma visão positiva da organização, favorece a valorização, o aperfeiçoamento e o empenho formativo por parte dos professores e o sucesso escolar dos alunos e a diminuição dos conflitos. As relações interpessoais são dinamizadas, coesas e harmoniosas, resultando um ambiente de confiança, cooperação e interajuda. Pelo contrário, os efeitos resultantes de um clima fechado originam comportamentos fortemente diretivos, maior

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

burocratismo, reduz as relações interpessoais entre os membros da comunidade, diminui o espírito de cooperação, provoca desunião entre grupos, insatisfação profissional, aumento da passividade motivada pelo receio de represálias, diminuição do sucesso escolar dos alunos e aumento dos conflitos e diminuição do rendimento.

Variáveis principais	Autoritário-Coercitivo	Autoritário-Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo de Decisão	Totalmente centralizado na cúpula.	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre os ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipas. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas e Punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Quadro 1 – Sistemas administrativos segundo Likert (1979)

Uma percepção correta do clima criado numa determinada organização permite implementar estratégias e projetos de trabalho capazes de alcançar os objetivos previamente definidos, independentemente da organização em causa.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tempos houve em que o clima organizacional era caracterizado pelo gosto que os professores tinham em trabalhar em equipa, sentindo-se parte integrante da organização, sendo participativos, tomando parte das decisões de forma hierárquica horizontal e vertical (descendente e ascendente), motivados pela participação, pela progressão na carreira profissional, participando na elaboração dos objetivos e na escolha dos métodos de trabalho, sendo considerados pelos diversos elementos da respetiva comunidade educativa, estabelecendo relações formais, informais e de confiança com os restantes elementos dessa comunidade. O clima acima referido podia considerar-se um clima aberto, de participação de grupo. O poder não estava demasiado centralizado no poder central (existência de Direções Regionais da Educação e dos Centros de Área Educativa), mas repartido e por vezes mais próximo das escolas. Contudo, pelo facto de se tornar um clima aberto e também pelo abuso por parte de alguns elementos da comunidade educativa, não percecionando da forma mais correta o espírito do clima existente criou-se a conceção, nos elementos mais distantes da realidade escolar, da inoperância, ineficácia, absentismo, falta de produtividade, incumprimento de regras e normas existentes que para alguns pareciam desconhecidas e ou não funcionais.

Atualmente, vive-se na maioria das escolas o reverso da moeda, um clima de autoritarismo explorador, em que o poder central chamou a si grande parte das atribuições que até então estavam distribuídas por outros organismos (DRE's e CAE's). A maioria das decisões são tomadas no topo das organizações e transmitidas diretamente e a qualquer momento, sem qualquer tipo de negociação efetiva, apenas aparente. Os atores educativos trabalham num ambiente de medo de possíveis punições e ameaças da segurança do emprego, por mais inocentes que estas possam ser. Pontual e escassamente poderão existir recompensas de justiça duvidosa, apenas com autorização do poder central, como por exemplo a eleição do “melhor professor” num enormíssimo universo, ou a avaliação de desempenho docente, com as atribuições das classificações mais elevadas, com inúmeros fatores impossíveis de quantificar e sujeita a quotas, provocando a satisfação de poucos e a insatisfação de muitos. Como refere (Owens, 1970; Sinclair, 1970 e Kalis, 1980, cit. por Nóvoa, 1992, p. 134)

“As escolas diferem de uma forma marcante, não só na arquitectura e no estatuto socioeconómico dos alunos, mas também na atmosfera, no clima e na cultura.”

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

A fusão de diversas escolas para darem origem a mega-agrupamentos levou a que muitas delas perdessem parte da sua identidade, bem como, os membros da sua comunidade educativa a posicionaram-se de forma diferente relativamente à que tinham anteriormente, ou seja, houve alteração da sua forma de participação, colaboração, relacionamento, em suma, da sua anterior cultura escolar, criando-se uma nova realidade, uma nova cultura escolar, mais dispersa, mais longínqua e de maior dimensão. Algumas das aparentes desvantagens da criação destes mega-agrupamentos parecem ser:

- A excessiva centralização, na instituição sede do Agrupamento, de muitos serviços que se querem próximos dos pais e alunos;
- A não presença diária do Diretor;
- A dimensão de alguns agregados, que poderão criar, sobretudo no Interior, claros constrangimentos geográficos: é que quando há menos alunos os agrupamentos tenderão a ter muitas escolas “mega-afastadas” umas das outras;
- O aumento dos problemas de organização e gestão, em resultado das particularidades de cada escola;
- A perda de autonomia e identidade;
- A maior complexidade na resolução de problemas;
- A maior dificuldade de interação entre os elementos da comunidade;
- O excessivo número de alunos e as conseqüentes dificuldades na gestão;
- O aumento da conflitualidade;
- A menor satisfação, empenho e motivação por parte dos elementos da comunidade educativa, em resultado do distanciamento.

No entanto, poderão citar-se como vantagens dos mega-agrupamentos, igualmente determinantes na cultura e no clima organizacionais:

- A maior facilidade de gestão, flexibilização e mobilidade dos recursos humanos que poderão, assim, dar mais apoio aos alunos sempre que houver falta desses recursos;
- A maior facilidade de gestão e mobilidade dos recursos materiais;
- A possível diminuição dos recursos financeiros implicados nos recursos humanos e materiais.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Em conclusão, considera-se que a criação de mega-agrupamentos de escolas poderá implicar profundas mudanças na cultura e no clima das escolas implicadas, com reflexos na perspetiva e atitudes dos atores sobre os bens escolares.

Por outro lado, tem havido um diminuto número de escolas com contratos de autonomia, de uma autonomia construída, em oposição ao que até aqui se vinha implementando e que se resumia a uma autonomia decretada, como refere Barroso (2004), sendo estas as que estão a dar os primeiros passos para a existência de uma autonomia que vá ao encontro da especificidade e da identidade da escola e do meio onde esta se insere. Uma progressiva autonomia das escolas ao nível pedagógico, curricular, organizacional e administrativa vem proporcionar uma maior centralização ao nível da escola, enquanto instituição específica e única passando-se de um sistema escolar para um sistema de escola e de uma política educativa nacional para uma política educativa local, aumentando a sua visibilidade social enquanto organização.

“O reforço da autonomia das escolas deve traduzir-se necessariamente num conjunto de competências e de meios que os órgãos próprios de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes, ligadas à definição de objectivos, às modalidades de organização, à programação de actividades e à gestão de recursos.” (Barroso, 2004, p. 71)

Nesse sentido, Lima (2000, p. 75), citando Freire, caracteriza uma escola pública democrática do seguinte modo:

“Uma escola (mais) democrática é por definição uma escola (mais) autónoma. (...) É através do processo de democratização do governo das escolas, em direção ao seu auto-governo, tal como pela democratização das práticas educativas/pedagógicas envolvendo professores e alunos mais livres e responsáveis que se torna possível uma educação comprometida com a ‘autonomia do ser dos educandos’. (Freire, [1996] 1997, p. 14) ”

Deste modo, de acordo com o publicado no Correio da Educação, nº 270², sintetizam-se algumas das vantagens da autonomia na escola:

- Maior possibilidade da decisão se adaptar às situações concretas que ocorrem nas escolas, gerando maior eficácia e justiça.
- Maior responsabilidade dos profissionais pondo-se termo ao círculo vicioso da irresponsabilidade, do alheamento e do não compromisso.

² Citado por terrear.blogspot.pt

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Desenvolvimento da possibilidade de criação e experimentação de novas experiências ativando-se a inteligência pessoal e organizacional em regra desvalorizada e adormecida nos sistemas centralistas e burocráticos.
- Incremento das lógicas de profissionalização, vinculação aos beneficiários da ação educativa promovendo as inovações.
- Reforço da participação de todos os membros da comunidade educativa como forma de legitimação do exercício dos poderes.
- Reforço das práticas de autoavaliação e aprendizagem proporcionando uma reflexão e uma investigação na ação e aperfeiçoando e corrigindo os aspetos menos conseguidos.
- Criação de identidades culturais que reforcem as dinâmicas de coesão organizacional e melhorem a imagem pública da escola.
- Reforço das capacidades de decisão nos planos curricular, avaliativo, recrutamento e gestão de pessoal, pondo termo aos absurdos burocráticos das autorizações meramente formalistas.

Deste modo, a autonomia não deve ser decretada, mas sim desejada.

2. Criação e mudança de uma cultura organizacional

A origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Para alguns, a cultura é resultado dos atributos e de ações do fundador da organização (Pettigrew, 1979; Kimberly, 1979; Clark, 1972, cit. Macedo (1996)), existindo consenso e harmonia entre o fundador e os trabalhadores. Para outros, as organizações não são conjuntos harmónicos, constituem entidades onde os grupos lutam uns contra os outros para realizarem ou defenderem seus próprios objetivos e manterem seus poderes. Sob este enfoque, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura, não existindo consenso, e esta é composta por uma variedade de subculturas (Perrow, 1972; Riley, 1983; Martin et al., 1985; Martin, 1985, cit. *ibidem*).

Porém, de uma forma global e de acordo com Cunha *et al.* (2004), podemos identificar como origens da cultura de uma organização: a história, o ambiente, a política de gestão dos elementos da organização e a socialização. Assim, revela-se importante o conhecimento tido pelos diversos membros da organização sobre o passado e a forma de atuação desenvolvida nas diferentes ações realizadas por essa

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

organização. Também se considera importante o tipo de ambiente/clima existente na organização, pois se o mesmo for de grande estabilidade a cultura terá tendência para ser caracterizada pela formalização e rigidez de ação, mas se, pelo contrário, o ambiente for de grande instabilidade haverá tendência para se desenvolver uma cultura organizacional que se adapte mais a mudanças e a uma maior flexibilidade. A política de gestão dos elementos da organização está relacionada com a cultura organizacional, pois existe a tendência, nas organizações, destas terem orientações e decisões que vão ao encontro das que caracterizam a cultura organizacional existente.

O êxito dos projetos de transformação depende, em grande parte, do talento e da atitude do gestor para mudar ou aceitar a mudança da cultura da organização, de acordo com as exigências do meio envolvente, pois a cultura organizacional é um fenómeno onde estão envolvidas ações dinâmicas e coletivas por vezes envolvidas em aspetos emocionais e que podem surgir, manter-se ou desaparecer.

Se analisarmos os efeitos da cultura organizacional sob o ponto de vista das teorias organizacionais (quadro 2) segundo Chiavenato (2000), sobressai que na teoria da administração científica a cultura é vista em termos de reciprocidade, harmonia e cooperação obtida através da equidade de troca na relação estabelecida entre os elementos da organização. Se olharmos numa perspetiva assente na teoria das relações humanas podemos vislumbrar uma nova compreensão da realidade organizacional que se encontra numa lógica cultural de integração social baseada numa estrutura informal na qual as relações se estabelecem no interior das organizações. Do ponto de vista da teoria da contingência, a cultura organizacional pode ser vista como algo em adaptação permanente com a finalidade da diferenciação e integração que permita uma eficaz resolução de conflitos e problemas.

Segundo Chiavenato (2008), como teorias mais contemporâneas, a Teoria X é uma abordagem tradicional de administração, enquanto a Teoria Y é uma abordagem moderna. A primeira envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia a administração para características autocráticas e impositivas, isso leva a uma maior necessidade de controlo e monitoração dos funcionários, pois estes sentem-se inseguros, desmotivados, etc. A Teoria Y, por sua vez, envolve convicções positivas que influenciam a administração para um sentido democrático e consultivo, onde há o respeito pelas pessoas e suas diferenças, tornando um clima agradável para se trabalhar. Por fim apreciando a cultura organizacional segundo a teoria Z, esta aponta para uma

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

organização que desenvolva uma cultura própria tendo como recurso as formas de participação. Esta teoria expõe a cultura salientando quatro características altamente dependentes entre si e que considera dominantes, sendo elas: a lealdade (relação) das pessoas relativamente à filosofia da sua organização; a ênfase dada aos processos de longa duração; a confiança e a participação na tomada de decisões. A assimilação da teoria Z ajuda as culturas e estruturas existentes na escola reduzindo a fragmentação, o isolamento, os baixos níveis de comunicação, a pressão no que diz respeito à obtenção de objetivos a curto prazo e o acesso limitado às tomadas de decisão, entre outras virtudes.

TEORIA	AUTORES PRINCIPAIS	FOCO	ENFOQUES
Administração científica (1903)	Frederick Taylor Henry Ford	Tarefa	Racionalização do trabalho no nível operacional
Teoria da burocracia (1909)	Max Weber	Estrutura	Organização formal burocrática; Racionalidade organizacional;
Teoria Clássica da Administração (1916)	Henri Fayol	Estrutura	Organização formal; Princípios gerais da administração.
Teoria das Relações Humanas (1932)	Elton Mayo Victor Vroom	Pessoas	Organização informal; Motivação, liderança e comunicações; Dinâmica de grupo
Teoria Estruturalista (1947)	Levi-Strauss Karl Marx Max Weber	Estrutura	Múltipla abordagem; Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e interorganizacional.
Teoria dos Sistemas (1951)	Ludwig Von Bertalanffy	Ambiente	Organização auto-reguladora; Sistema aberto
Abordagem sociotécnica (1953)	E. Trist F. Emery	Ambiente Tecnologia	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto
Teoria Neoclássica da Administração (1954)	Peter F. Drucker Enerst Dale Harold Koontz Cryril O'Donnel	Estrutura	Análise intraorganizacional e análise ambiental Abordagem sistema aberto
Teoria Comportamental (1957)	McGregor Maslow Herbert Simon Herzberg	Pessoas	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais com os individuais
Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962)	Leland Bradford	Pessoas	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto.
Teoria da contingência (1972)	A. Chandler Jr	Ambiente Tecnologia	Análise ambiental Abordagem de sistema aberto (imperativo ambiental)
Novas abordagens na administração (1990)	Adam Smith David Ricardo	Competitividade	Caos e complexidade; Aprendizagem organizacional; Capital Intelectual.

Quadro 2 – Quadro síntese das principais teorias da administração
Disponível em: <http://do7heevolution.blogspot.pt> (acedido em 23/03/2013)

Por vezes, dentro de uma organização existem ou podem criar-se subculturas organizacionais com maior ou menor poder de influência, oriundas de culturas individuais ou grupais, que por vezes condicionam atividades e acontecimentos e as quais podem, em determinadas circunstâncias e debilidades, vir a pôr em causa a cultura dominante.

"A cultura dominante expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados por um número maior ou menor de membros. Quando

Estudo de caso

se fala de cultura organizacional está-se a referir à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta." (Bilhim, 1996, p. 170)

O conceito de subcultura permite, potencialmente, discernir “*sistemas de organização social relativamente fechados e coesos*” (Gordon, 1970, cit. Lima, 2000, p. 77), embora a sua utilização nas teorias sociológicas seja frequentemente “*imprecisa e pouco clara*” (Fine & Kleinman, 1979, cit. ibidem). As organizações (nomeadamente as escolares) parecem ser tipicamente multiculturais (Gregory, 1983, cit. ibidem), no sentido em que englobam múltiplas subculturas no seu interior.

Kaufman (1971, cit. Seldin *et al* 2003) afirma que a mudança organizacional não é invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora. Ela pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada. Mas ela é sempre confrontada com forças que a colocam em xeque e que restringem a capacidade de as organizações reagirem a novas condições o que, por vezes, pode ter graves resultados.

Assim, a mudança organizacional deve assentar numa estratégia que tenha em conta a sua complexidade e seja capaz de articular a cultura organizacional instituída com as instituintes.

3. Conceitos de cultura de escola e cultura escolar

As organizações escolares produzem uma cultura interna que exprime valores e crenças partilhadas pelos seus membros, o que as torna próprias e únicas, diferenciando-as entre si, apesar de estarem integradas num contexto cultural mais amplo e envolvida na cultura nacional. Nesta perspetiva, considera-se como sendo cultura de escola toda aquela que resulta dos elementos culturais criados, transmitidos, assumidos e partilhados de forma informal.

Como afirma Barroso (2005, p. 56): enquanto a cultura de escola nos remete para a existência nas escolas de “*um conjunto de factores organizacionais e processos sociais específicos*” com determinado peso histórico com influencia nos processos de trabalho das escolas, a cultura escolar, numa perspetiva interacionista, é uma expressão da própria organização, que resulta das relações entre os atores educativos, dos jogos de poder e da definição das suas estratégias de ação.

Segundo Thurler (1994), pensar em cultura de escola é refletir sobre os valores e as normas, identificar o modo como se age na escola, a forma como os elementos da

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

comunidade captam e descrevem a realidade, reagem à organização, aos acontecimentos, às palavras e às ações, as interpretam e lhes dão sentido. Assim, a cultura pode ser definida como o conhecimento socialmente compartilhado e transmitido do que existe e deveria existir. O significado desse conhecimento é partilhado, muitas vezes, involuntária e implicitamente, e é simbolizado por intermédio de atos e produtos, bem como pela linguagem: o modo como as pessoas falam, do que falam ou não, com quem e onde falam.

A cultura da escola é inconscientemente construída ativa e continuamente pelos seus atores. Trata-se,

“de um processo dinâmico, evolutivo, de um processo de aprendizado que se desenvolve através das soluções que um grupo encontrou para problemas surgidos”(SCHEIN, 1985,cit. Thurler, 1994, p. 181)

O conteúdo de uma cultura pode ser entendido,

“...como soma das soluções que funcionaram suficientemente bem para que se tornem evidentes e sejam transmitidas aos recém-chegados como formas corretas de captar, de pensar, de sentir e de agir” (ibidem)

Para R. Vandenberghe & K. Staessens (1991, cit. Thurler, 1994), os tipos de cultura de escola que permitem uma maior eficácia são:

- uma cultura que fomente a comunicação e a cooperação, na qual os professores se sintam como profissionais capazes e desejosos de intervir, de forma contínua, sobre todos os assuntos relacionados com o ensino, sobre a implementação de novas práticas, sobre os vários problemas que surgem no dia a dia;
- uma cultura que favoreça o entendimento e a negociação, com a finalidade de atingir consensos relativamente aos valores, normas, expectativas e crenças, à ideologia implícita nas escolhas feitas, ao ideal coletivo, à postura adotada perante as pressões internas e externas, a certos objetivos e a certas regras de comportamento geral;
- uma cultura que gere uma forte identidade profissional e leve os professores a investir coletivamente numa "missão" comum, a manifestar

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

uma orientação visível e ativa em direção a objetivos comuns a curto e a longo prazo.

A cultura escolar caracteriza-se como sendo aquela que é vinculada pelo quadro formal legal, promovida pelos princípios e valores dominantes da cultura de homogeneidade e burocrática da organização escolar.

Oliveira (2003, p. 294), citando Forquim, diz que cultura escolar,

“(...) refere-se aos conhecimentos, saberes, materiais culturais (cognitivos, simbólicos) que uma comunidade define como objetos de estudos, de ensino, para seus membros, num determinado momento histórico e social.”

A cultura escolar de acordo com Barroso (2005), pode ser analisada segundo três perspectivas: a perspectiva funcionalista, a perspectiva estruturalista e a perspectiva interacionista. A primeira caracteriza-se como sendo a cultura definida e produzida exteriormente e veiculada através da escola, a segunda é aquela que se caracteriza pela organização estrutural do modelo cultural escolar e a terceira é aquela que se relaciona com a cultura particular, individual e organizacional de cada escola. Este autor menciona ainda que qualquer estudo sobre a cultura organizacional escolar deve ter em linha de conta três dimensões essenciais, que são: as normas, as estruturas e os atores da organização escolar. Estas dimensões têm implicações metodológicas referentes à construção do objeto de estudo, à definição dos planos de análise: plano de normas, plano de estruturas e planos de ação.

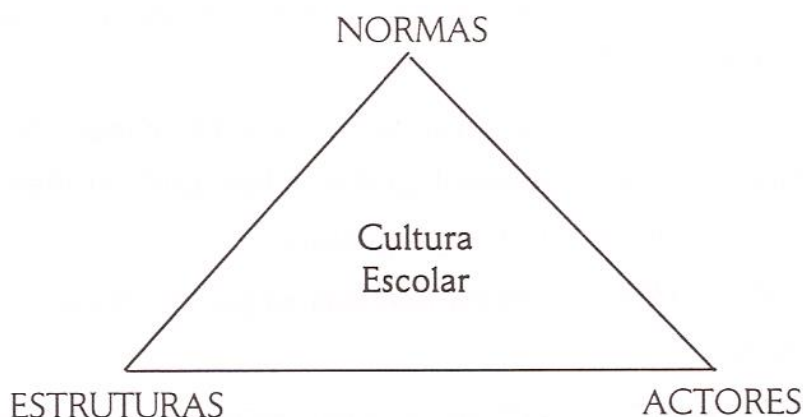


Figura 1 – As três dimensões essenciais do processo de referenciação da cultura organizacional - retirado de Barroso (2005, p. 59)

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Em cada escola existe um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos que relativizam a cultura escolar, não permitindo deste modo, que a escola seja um local passivo a inclusões culturais exteriores, mas sim, um elemento ativo e operacionalizante das mesmas.

Pérez Gómez (2001) aquando do seu estudo sobre a escola como cruzamento de culturas, instância de mediação cultural entre os significados, sentimentos e condutas e desenvolvimento de novas gerações, detalha diferentes aspetos que contrapõem as várias culturas que interagem no espaço escolar, sendo estas a cultura crítica, social, institucional, experiencial e académica, definindo-as como:

Cultura crítica – alta cultura ou cultura intelectual, o conjunto de significados e produções que, nos diferentes âmbitos do saber e do fazer, os grupos humanos foram acumulando ao longo da história;

Cultura social – conjunto de significados e comportamentos hegemónicos no contexto social, composto por valores, normas, ideias, instituições e comportamentos que dominam os intercâmbios humanos em sociedades formalmente democráticas, regidas pelas leis do livre mercado e percorridas e estruturadas pela omnipresença dos poderosos meios de comunicação de massa;

Cultura institucional – as tradições, os costumes, as rotinas, os rituais e as inércias que a escola estimula e se esforça em conservar e reproduzir condicionam claramente o tipo de vida que nela se desenvolve e reforçam vigência de valores;

Cultura experiencial – configuração de significados e comportamentos que os alunos e alunas elaboram de forma particular, induzido pelo seu contexto, na sua vida prévia e paralela à escola, mediante os intercâmbios “espontâneos” com os meios familiar e social que rodeiam a sua existência;

Cultura académica – desde o currículo como transmissão de conteúdos disciplinares selecionados externamente à escola, desgarrados das disciplinas científicas e culturais, organizados em pacotes didáticos e oferecidos explicitamente de maneira prioritária e quase exclusiva pelos livros-didáticos, ao currículo como construção empírica e elaboração compartilhada no trabalho escolar por docentes e estudantes.

Para Stenke e Melzer (1998, cit. Pol, 2007) a cultura escolar é desenvolvida por todos aqueles que de alguma maneira estejam envolvidos na escola (professores, diretores, funcionários, alunos, pais) bem como por todos os elementos existentes no meio onde a escola está inserida, como por exemplo o município.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Certos elementos resultantes da construção social expressos em significados, valores, sentimentos, costumes, rituais, instituições e objetos que circulam na vida individual e coletiva da sociedade, fazem com o que ao Sistema Educativo esteja associado uma determinada cultura. Tais elementos têm influência na cultura escolar, tornando-a tendencialmente homogénea.

Assim,

“a cultura que a escola ensina é apresentada como universal e neutra, dissimulando o facto de ser um conjunto de obras tendencialmente homogéneas, produto de uma operação de selecção, reorganização e institucionalização de manifestações e conteúdos culturais diversos, plurais e contraditórios, realizado pelos grupos e fracções de classes sociais com poder simbólico e cultural” (Bourdieu e Passeron, 1978, p. 177).

Barroso (2004) menciona que o princípio da homogeneidade (das normas, espaços, tempos, alunos, professores, saberes e processos de inculcação) constitui uma das marcas mais distintivas da cultura escolar.

O estudo da cultura escolar em si pode ser considerado bastante complexo. Se, por um lado, se pode considerar que existe uma certa homogeneidade cultural na escola, por outro e em resultado da forma variada como se organizam os conhecimentos, os valores, as normas e os comportamentos dos seus atores, pode haver nela uma certa heterogeneidade, o que origina que no seu interior se criem diversas subculturas. Deste modo, em consequência destas subculturas, verifica-se um pluralismo cultural.

“(…) a escola não deve apenas transmitir conhecimentos, mas, também, preocupar-se com a formação global dos alunos, numa visão onde o conhecer e o intervir no real se encontrem. Mas, para isto, é preciso saber trabalhar com as diferenças.” (Gadotti, 2000, p.42)

Por outro lado, a cultura pode ser caracterizada como

“um conjunto de significados, expectativas e comportamentos partilhados por um determinado grupo social, o qual facilita e ordena, limita e potencia os intercâmbios sociais, as produções individuais e coletivas dentro de um marco espacial e temporal determinado.” (Gadotti, 2000, p.17)

Sendo a escola um “marco espacial e temporal determinado”, uma instituição de cruzamento de culturas, os diversos elementos da comunidade educativa devem construir uma pirâmide intercultural ampla e flexível que permita a integração de valores, ideias, tradições, costumes, assumindo a diversidade, a pluralidade, a reflexão crítica e a tolerância, de forma a que a escola se possa adaptar às mudanças que ocorrem no meio social em que se insere.

4. A escola como transmissora de cultura

O efeito da escola varia consoante o objetivo da educação escolar. Se o objetivo da educação escolar for apenas ensinar as matérias consideradas mais nobres, o efeito da escola corresponde ao efeito do ensino dessas aprendizagens. Se, por outro lado, o objetivo da educação escolar for, para além do ensino das matérias, também a intervenção e integração na sociedade, o efeito de escola, neste caso, deve conter também a aprendizagem de tais atitudes. Assim, vários estudos indicam que o efeito da escola sobre os alunos não é uniforme. Existem escolas cuja eficácia do efeito de escola é diferencial, segundo o tipo de alunos considerados. Então, em muitas situações, a eficácia do efeito de escola assenta na atenção que se deve ter ao processo de interação social que nela ocorre, pois as características dessa interação social podem ser facilitadoras ou inibidoras do efeito de escola.

A escola, bem como a educação em si, deve ter como objetivo promover mudanças estáveis e desejáveis em todos os que com elas estejam envolvidos, permitindo desenvolvimentos que favoreçam o desenvolvimento integral do Homem e da sociedade. Como tal, não se concebem mudanças nas experiências pedagógicas e metodológicas que envolvam processos culturais se não houver uma educação imersa na cultura, em particular no momento histórico em que ela se insere.

Para Gervilla Castillo (1998), as instituições de ensino são simultaneamente meios transmissores e criadores de cultura. Tal como ao longo do tempo a escola foi sofrendo influências por parte da sociedade, quer dos meios empresariais, dos meios religiosos, etc., também os processos de escolarização transformaram os seus alunos, de forma a que eles interiorizassem as normas do grupo em que estavam inseridos, socialização essa que permitiu a transformação das pessoas através da aprendizagem e da transmissão de valores culturais.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Se considerarmos que o sistema educativo, em geral, e a escola, em particular, assumem a educação como um processo contínuo que acompanha, assiste e marca o desenvolvimento do ser humano e que se envolve na preservação e transmissão da sua herança cultural, então a escola deve, por intermédio da socialização, ser a instituição promotora da preservação e perpetuação da cultura, deduzindo-se assim o papel fulcral do sistema educativo. Tal como afirmado por Parsons (cit. por Forquin, 1995), a educação escolar desempenha um papel de sociabilização, contribuindo para a interiorização pelo indivíduo dos valores da sociedade.

De acordo com Souza (2001) a escola é uma instituição de primeira linha na constituição de valores que indicam os rumos pelos quais a sociedade trilhará o seu futuro.

Hofstede (2003, p. 271) considera a cultura como uma “*programação mental*”, ou seja, se por um lado existe alguma liberdade de pensar, sentir e agir, por outro lado existe algum condicionamento e constrangimento daquilo que o nosso ambiente social nos permite relativamente a pensamentos, sentimentos e ações, em resultado do que está definido como cultura enquanto conjunto de valores e de formas de comportamento que caracterizam determinados grupos sociais. Assim, em cada cultura existem diferentes sistemas de “*permissões*” das atitudes e comportamentos aceites ou não tolerados nas diferentes comunidades. De acordo com Hofstede (2003, p. 271 e 272), a “*programação cultural*” inicia-se no seio familiar, desenvolve-se através da escola e está presente ao longo da vida. Deste modo, a cultura da escola é exportada para o dia-a-dia, sem que haja a perceção da sua influência, em resultado da sua naturalidade determinada pelos procedimentos e comportamentos.

As ideologias impressas no contexto social e político são refletidas nas reformas educativas, sendo por isso a escola visionada como uma instituição cultural, estando-se deste modo a expor a dimensão cultural e ideológica da educação como transmissora estrutural da reprodução social. Assim sendo a escola, segundo a análise de Bourdieu (1999), participa na transmissão e renovação da cultura, e também na renovação da desigualdade social, promovendo a cultura dominante como cultura legítima. Pelo que os alunos dos meios sociais privilegiados estão mais aptos na aquisição desse tipo de cultura transmitida pelo sistema de ensino.

“Os bens culturais enquanto bens simbólicos só podem ser apreendidos e possuídos como tais por aqueles que detêm o código que permite decifrá-los.” (Bourdieu, 1999, p. 297)

O crescimento do papel da educação em relação ao desenvolvimento social deve-se à influência, na educação, de fatores socioeconômicos e políticos, num contexto participativo. Para Gimeno Sacristán (1997, p. 25)

“as reformas educacionais são referentes para analisar os projetos políticos, económicos, sociais e culturais daqueles que as propõem e do momento histórico em que surgem”

Deste modo o sistema educativo está associado a uma certa cultura e assim a escola encerra e reflete na sociedade o contexto sociocultural em que se insere. Os elementos socioculturais provenientes de uma natureza e nível mais largo (macro) têm uma influência indiscutível na cultura escolar, bem como na sua definição. Como referencia Barroso (2004), uma abordagem política e sociológica da escola não pode ignorar a sua dimensão cultural, quer numa perspetiva global, no quadro da relação que ela estabelece com a sociedade em geral, quer numa dimensão mais específica, em função das próprias formas culturais que ela produz e transmite. Todavia, não se pode considerar a cultura escolar como uma espécie de subcultura da sociedade em geral, uma vez que ela está envolvida no contexto sociocultural dessa sociedade.

5. Cultura colaborativa na escola

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho, parece-nos relevante fazer uma breve abordagem à cultura de escola na perspetiva colaborativa.

Para se realçar uma prática de envolvimento e colaboração entre os elementos de uma comunidade educativa, na qual possam analisar, refletir e procurar soluções para problemas comuns existentes no contexto escolar, há que diferenciar os conceitos de colaboração e cooperação.

Sendo que se entende como colaboração, a ação normalmente realizada pelo sujeito vinculado a poderes e hierarquias (interações verticais e ou horizontais), por vezes pela cultura escolar uniforme e dominante, que nem sempre resulta em benefício comum. No entanto a cooperação refere-se ao contributo que cada individuo dá a favor de todas pessoas envolvidas na situação, existindo frequentes interações horizontais entre aqueles que se relacionam com a situação, esperando benefícios mútuos e permitindo maior capacidade de pôr em prática a originalidade e a criatividade

Estudo de caso

promovendo a inovação. Assim, ao agir cooperativamente nem se fica à espera das decisões que vêm de cima para baixo, nem tão pouco se espera pelas mudanças sociais e culturais que possam vir a ocorrer na sociedade, sendo sim interventivo nessas constantes mudanças.

Silva (cit. Winckler & Molinari, 2011, p.7),

“chama a atenção para as diferenças entre colaboração e cooperação. Embora ambas signifiquem “trabalhar em conjunto”, a cooperação tem como diferencial da colaboração o fato de que, ao cooperar, cada parceiro disponibiliza no “trabalho conjunto” aquilo que tem de melhor e atua de forma complementar, mesmo garantindo sua independência. Já a colaboração não é equitativa e assimétrica, o que implica a existência de um ator principal, responsável pelo projeto/programa e proprietário dos resultados mais interessantes do ponto de vista de aplicação estratégica, industrial e comercial, enquanto os outros membros são coadjuvantes.”

Capítulo 2 – Bens escolares – práticas e políticas

1. Espaços escolares - razões da degradação

As condições gerais de conservação de uma escola não criam apenas uma imagem que reflete a valorização da educação na sociedade mas contribuem para a segurança e higiene dos seus utilizadores.

Em geral as pesquisas sobre a degradação dos bens escolares assentam em três domínios: (i) a qualidade construtiva e dos materiais e equipamentos aplicados e usados, bem como a sua maior ou menor facilidade de manutenção; (ii) a degradação resultante da ação natural do tempo e/ou uso; (iii) aquela que resulta de circunstâncias e eventos relacionados com a agressão ou o vandalismo escolar.

Nos últimos anos tem crescido a preocupação com a qualidade dos edifícios construídos, conceito este que se baseia não só no uso de materiais e técnicas construtivas adequadas, bem como na adequação aos utilizadores diretos e indiretos e à minimização do impacto ambiental, uma vez que a qualidade ambiental se relaciona diretamente com a saúde e o bem-estar de toda a sociedade. A seleção, a especificação técnica e adequada dos materiais e equipamentos, assim como detalhes arquitetónicos e construtivos nas fases de projeto inicial e de reestruturação e manutenção, podem

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

contribuir para o aumento da vida útil dos bens escolares, para a segurança e também para uma redução dos atos de deterioração e de vandalismo escolar.

Assim, as técnicas construtivas utilizadas nos materiais e equipamentos e a sua manutenção são fatores importantes para a criação de um ambiente de aprendizagem. Segundo Kowaltowski (2001), o nível de satisfação relativo ao desempenho do ambiente físico é um fator importante, uma vez que existem dados que correlacionam sentimentos de satisfação com aumento de produtividade em várias atividades, inclusive no rendimento escolar.

A degradação dos bens escolares resultante do tempo e do uso pode ser minimizada realizando uma frequente e cuidadosa manutenção e acautelando a sua correta utilização.

Quanto aos aspetos relacionados com os atos de vandalismo, eles resultam segundo Goldstein (1996, cit. Felipe & Kuhnen, 2012), de três origens comportamentais: (i) as intrínsecas ao indivíduo agressor, que age em função de motivações, predisposições e qualidades pessoais; (ii) as que atribuem às características do ambiente físico e/ou social a causa do comportamento; e, por fim, (iii) aquelas que compreendem o ato de agressão como evento resultante da relação pessoa-ambiente, sobre o qual incidem motivações derivadas tanto de qualidades pessoais, como de aspetos caracterizadores do contexto no qual o indivíduo está inserido. Relativamente à primeira origem, os aspetos dizem respeito especificamente ao indivíduo, entre os quais, género (Gutierrez & Shoemaker, 2008; Heaven, 1996; Storvoll & Wichstrom, 2002, cit. ibidem), personalidade (Heaven, 1996, cit. ibidem) e motivação pessoal (Goldstein, 1996 cit. ibidem), não se encontrando nas pesquisas uma profunda interligação entre o vandalismo e o poder económico do agressor. No que concerne ao género, vários estudos indicam uma maior incidência de vandalismo por parte do género masculino. Por sua vez, podemos verificar em contexto escolar uma relação entre o período da adolescência e o aumento das condutas antissociais, delituosas ou inadequadas (Oliva, 2004 cit. ibidem). Caracterizada por mudanças fisiológicas e hormonais, a adolescência “*é fenómeno social modelado por forças culturais e históricas*”, provocando também mudança de atitude no relacionamento com os adultos e definição de novos papéis sociais, um processo que implica uma auto-reavaliação (Günther, Nepomuceno, & Günther, 2003, cit. ibidem, p. 244). Segundo Cohen (1971, cit. por Felipe & Kuhnen, 2011), são exemplo de tipologias motivacionais: o vandalismo aquisitivo, praticado com

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

o objetivo de se obter propriedade ou dinheiro; o vandalismo tático, praticado como forma de se atingir outros objetivos; o vandalismo ideológico, orientado em direção a uma causa social ou política; o vandalismo vingativo, cometido por vingança; o vandalismo por jogo, em que a ação de depredar faz parte de uma competição onde há vencedores e perdedores; e, por fim, o vandalismo malicioso, usado para expressar raiva ou frustração.

Dentro dos aspetos relacionados com as características do ambiente físico e/ou social, podem-se mencionar aquelas onde existe uma clara relação entre as características físicas dos lugares e o vandalismo neles provocado e por outro lado as situações que relacionam as características do ambiente físico com aspetos referentes ao ambiente social causadoras de vandalismo dos bens escolares. Quanto às primeiras, um dos fatores refere-se ao estado de conservação das instalações (Laterman, 1999; Lucinda, Nascimento, & Candau, 2001; Ornstein & Martins, 1997, cit. ibidem): as pesquisas demonstram que ambientes e equipamentos degradados, quer seja por ação natural ou resultante de vandalismo, estimulam novas ações de degradação, em consequência de um aparente abandono e vulnerabilidade. Tal como referem Brown, Perkins & Brown (2004, cit. ibidem), espaços degradados transmitem a imagem de que a comunidade não protege ou não pode proteger o lugar, criando oportunidades ao agressor. Também a indefinição da propriedade do espaço (Astor & Meyer, 2001; Astor, Meyer, & Behre, 1999, cit. ibidem) é um fator aliado à violência para com os bens, permitindo ao agressor uma perceção de que esse bem não é de ninguém. Os atos de violência podem ocorrer em locais e horas previsíveis de acordo com aquilo que os agressores consideram a inexistência de propriedade, uma vez que não se verifica a sua supervisão. Um outro fator são as condições de defensabilidade (Astor et al., 1999; Goldstein, 1996; Laterman, 1999; Sposito, 2001, cit. ibidem) destacando-se a exposição e controlo real e intencional do espaço, fazendo uso da ocupação propriamente dita, sinalização, ou personalização (Valera & Vidal, 2000, cit. ibidem). Para além destes poder-se-á utilizar recursos de vigilância, para ver e controlar um dado território, caso contrário o agressor sentir-se-á à vontade e sem controlo. Relativamente às segundas (situações que relacionam as características do ambiente físico com aspetos referentes ao ambiente social, causadoras de vandalismo dos bens escolares) destacam-se como aspetos que podem provocar vandalismo: a superlotação dos espaços (Astor et al., 1999; Goldstein, 1996; UnB, 1999; Zaluar, 1996, cit. ibidem); a ausência do sentido de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

pertença ao lugar (Astor et al., 1999; Goldstein, 2004, cit. por Felipe & Kuhnen, 2011); a falta de oportunidade para os alunos atuarem participativamente nas decisões que os afetam direta ou indiretamente (Goldstein, 2004; Guimarães, 1985; UnB, 1999, cit. ibidem); a falta de democratização do uso do espaço físico (Pinto, 1992, cit. ibidem); o uso caótico dos ambientes (Fukui, 1992; Guimarães, 1985, cit. ibidem); um clima social pobre (Astor et al., 1999; Guimarães, 1985, cit. ibidem); a insatisfação dos alunos em relação aos professores ou à escola (Laterman, 1999, cit. ibidem); a ausência de apoio dos pais às políticas disciplinares (Goldstein, 2004, cit. ibidem); o quadro de professores instável (Zaluar, 1996, cit. ibidem); a gestão institucional inconsistente, impessoal e não responsiva (Goldstein, 2004, cit. ibidem), bem como arbitrária, autoritária e opressiva (Goldstein, 2004; Guimarães, 1985, cit. ibidem); a falta de preocupação da instituição com o rendimento escolar e em se fazer da escola um local agradável (Guimarães, 1985, cit. ibidem); os agentes de segurança mal preparados (Fukui, 1992, cit. ibidem); a instabilidade familiar, falhas na orientação parental, relações agressivas ou distantes no ambiente familiar (Gutierrez & Shoemaker, 2008, cit. ibidem).

Quanto à última origem (ato de agressão como evento resultante da relação pessoa-ambiente) esta resulta de uma postura causal multidirecional não determinista mas facilitadora do comportamento, ou seja, nem as qualidades individuais, nem as características ambientais determinam por si só a ação: para que tal aconteça são necessárias múltiplas condições de natureza diferente. Considerando a existência de mais fatores influenciadores da ação, admite-se que nem sempre circunstâncias específicas determinam o efeito esperado, ou seja, considera-se que para além das circunstâncias que aliam as duas primeiras origens comportamentais de vandalismo, bem identificadas, de entre as quais se podem eventualmente prever os seus efeitos, outras há que nem se entende a origem e dificilmente se pode prever os seus efeitos. Dentro desta última situação podemos exemplificar o facto de o ser humano só por viver num espaço o pode modificar/destruir, sem qualquer razão ou motivação.

2. Como intervir para poder transformar

A existência de uma cultura escolar como sistema de significações precisas e muito enraizadas na nossa sociedade é uma das razões que tornam difícil a mudança das práticas instituídas. Não é fácil alterar ideias, hábitos, crenças e valores, ou seja, as

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

práticas instituídas. É mais fácil, no entanto, mudar o ambiente de trabalho, acrescentado ou modificando os recursos existentes, tal como as variáveis relacionadas com o espaço e o tempo. Um dos maiores obstáculos à inovação encontra-se na cultura organizacional de escola (Fernandes, 2000) e na crença herdada e construída de que deve ser sempre a mesma. Se pensarmos a escola como uma organização formada por uma comunidade educativa escolarizada, para a mudar teremos de mudar também a sociedade, pois essa comunidade possui já uma formatação cultural e estrutural de como as organizações governam as práticas educativas. A ousadia de as modificar traz consigo a desconfiança e o descrédito imediato, sendo isto confirmado por Tyack & Cuban (1995 cit. Benavente, 2004), quando estas regularidades organizacionais não são “respeitadas”, quando se tenta inovar, criando modelos alternativos que se afastam muito do modelo consensual do que deveria ser uma “verdadeira escola”, geralmente surgem problemas. Professores e alunos socializados em determinadas rotinas apresentam dificuldades de adaptação para com diferentes estruturas e regras. Sempre que qualquer processo de mudança não esteja em harmonia com a experiência de quem o irá adotar e com os valores existentes (com a cultura profissional dominante, por exemplo), ou não traga conveniências às características estruturais da instituição que a irá receber, as possibilidades de sucesso serão reduzidas (Huberman, 1973). Perante o desconhecido, resultante de qualquer tentativa de inovação na escola surge a resistência e o conflito entre a inovação e a cultura instituída, deste modo, para se minimizar estes atritos será necessário proceder a mudanças sociopedagógicas e culturais progressivas, refletidas e bem clarificadas, como acentua Barroso (2005, p. 41).

“ [...] a mudança em educação tem de ser, sobretudo, uma mudança cultural o que significa, neste caso, ter em conta:

- A impossibilidade de introduzir mudanças substanciais no funcionamento das escolas, sem pôr em causa o “núcleo duro” da sua organização pedagógica que continua a ser a “classe”, enquanto modalidade de pedagogia colectiva cujo objectivo é “ensinar a muitos como se fossem um só”.

- As influências determinantes que o “modo de trabalho pedagógico”, específico das situações educativas, exerce na maneira como são organizadas e geridas as escolas e nas estratégias e acções dos seus diversos actores.”

Segundo Benavente (1987), é necessário aceitar a “lentidão” dos processos de mudança. O tempo é um fator fundamental:

“ignorar as exigências dos tempos individuais e coletivos da mudança é não permitir que esses tempos, amanhã, se tornem “hoje”.” (Benavente, 1987, p. 25).

É importante considerar que a mudança tem várias velocidades, dependendo do que se pretende mudar. De acordo com Huberman (1973), a propagação da inovação torna-se mais lenta quando necessita de uma aprovação por parte de um grupo de pessoas do que se for de forma individual. O esquema seguinte, facultado por Morrish (1981, p. 40) ilustra a escala temporal para a existência de mudança.

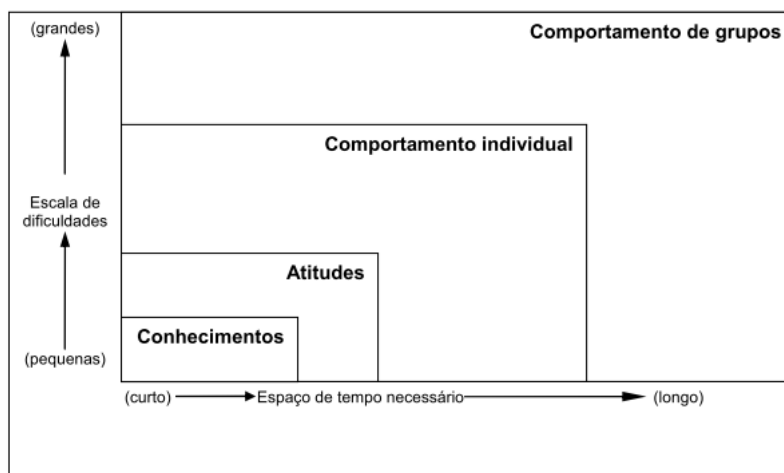


Figura 2 - Escala temporal para a existência de mudança - adaptado a partir de Morrish (1981, p. 40)

Pela observação da figura 2 é possível verificar que é mais fácil e menos moroso mudar conhecimentos do que atitudes e comportamentos, sendo mais difícil de mudar o comportamento de grupos do que o comportamento individual. Assim o tempo necessário para estabelecer os vários tipos de mudança está dependente do grau das dificuldades que possam aparecer.

Para se conseguir inovar é necessário, então, construir novas crenças, por intermédio de uma formação adequada que vá ao encontro da inovação pretendida. Logo, a inovação e a formação conjugam-se numa simbiose paradoxal, ou seja, para que seja possível inovar é importante haver formação, mas, ao inovar também se está a formar, uma vez que a formação deve acompanhar a inovação e os processos de mudança que venham a surgir. Deste modo, a formação permitirá que a inovação se implemente e ajudará as escolas a resolver problemas, a descobrir soluções, a analisar recursos, a compreender as suas limitações e a abrir novos encaminhamentos, o que levará a que se realize um conjunto de transformações e mudanças. Porém, mesmo que

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

não se consiga atingir os objetivos pretendidos com a inovação, haverá sempre alguma transformação ou mudança que poderá permitir uma futura readaptação dessa inovação ou uma nova inovação. Só assim se terá expectativa de inovar continuamente.

Como afirma Barroso (2005, p. 193)

“Os modelos de formação de professores têm de estar orientados para a mudança dos comportamentos e das práticas, o que exige um trabalho simultâneo sobre a pessoa do professor, sobre o seu universo simbólico e sobre as suas representações, mas também sobre os seus contextos de trabalho e o modo como se apropriam deles (perspectiva crítico-reflexiva).”

Para que se possa introduzir uma inovação com eficácia existem várias dimensões, de entre as quais se referem: a dimensão política, a dimensão tecnológica, a dimensão situacional e a dimensão pessoal ou biográfica, existindo entre estas quatro dimensões inúmeras interações. Relativamente à primeira dimensão destaca-se o poder de decisão dado ao processo de implementação de mudanças, que se realiza num contexto social mais amplo que o sistema educativo, originando a inovação. No que diz respeito à dimensão tecnológica, a inovação concretiza-se pela aplicação prática de tecnologias organizativas e pessoais. Quanto à dimensão situacional, a inovação acontece em espaços institucionais bem definidos, de acordo com o contexto cultural e o clima escolar. No que concerne à dimensão pessoal ou biográfica, a inovação é determinada pelos modos de atuação, pelas estruturas de pensamento, pelas crenças, por conhecimentos teórico-práticos, entre outros aspetos. Morrish (1981), sobre as características pessoais daqueles que aderem à inovação, refere que o “tipo” de educação recebida condiciona a aceitação ou a rejeição do que é novo:

“Quem foi educado em instituições formais e por métodos muito restritivos de ensino, tende a aceitar os velhos métodos e a rejeitar o que é novo e informal; enquanto aqueles que se habituaram ao método heurístico e a decidir dos métodos da sua própria educação tendem a ser mais inovadores.” (Morrish, 1981, p. 106).

3. Orientações e intervenções políticas na manutenção e conservação das escolas

3.1. Utilização e manutenção das escolas

De acordo com a literatura encontrada e publicada pelo Ministério da Educação sobre a cultura de manutenção e conservação dos bens escolares refere-se que este mesmo órgão institucional elaborou um manual (1ª edição) para dar cumprimento inicialmente ao disposto no despacho nº 18 891/99 de 19 de agosto, que constituía um fator de promoção de uma cultura de conservação e segurança das escolas e serviria de guia às atividades dos órgãos de gestão no quadro das suas competências. Segundo o Ministério da Educação (2000, p.2),

“O Manual de Utilização e Manutenção das Escolas, em boa hora elaborado pela Direção Geral da Administração Educativa, constitui um instrumento indispensável para a promoção das condições de segurança e operacionalidade das instalações e equipamentos dos estabelecimentos de ensino.”

Nesse mesmo manual apresenta-se a ideia de uma escola completa:

“A Escola Completa - o lema que lançámos para marcar a orientação fundamental em matéria de construção, apetrechamento e manutenção de edifícios e equipamentos escolares - não é apenas aquela que compreende, para além das salas de aula, bibliotecas e centros de recursos, laboratórios, salas de trabalho e convívio para professores e outros funcionários, espaços de alimentação e convívio para os alunos, instalações cobertas para a prática da educação física e do desporto, É também a Escola Segura, seja do ponto de vista da conservação e manutenção de instalações, seja do ponto de vista de protecção pessoal de educandos e educadores.” (Ministério da Educação, 2000, p.2)

Mais tarde para ir ao encontro dos princípios orientadores da reforma estrutural do Ministério da Educação, este organismo publicou uma 2ª edição na sequência da publicação do Decreto – Lei nº 208/2002 de 17 de outubro, ou seja, enquadrando-se no desígnio nacional de se obter a qualidade da educação e formação em geral, e das instalações e equipamentos educativos, em particular.

“A escola é, na visão daquela reforma estrutural, o centro da convergência que justifica e fundamenta os recursos alocados ao sistema educativo, os quais devem ser administrados e geridos com elevados padrões de eficiência no quadro de uma crescente autonomia e numa cultura de exigência e de responsabilidade. A qualidade do serviço de educação prestado ao cidadão passa também pela funcionalidade, estética, conforto, higiene e segurança das escolas, como espaços de aprendizagem individual e de formação nos valores da cidadania.” (Ministério da Educação, 2003, p.3)

Após a conclusão dos edifícios escolares a responsabilidade pela utilização, manutenção, higiene e segurança dos mesmos é transferida para os órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino. Porém, no caso das escolas que têm sido alvo de intervenção pela empresa Parque Escolar, os contratos de parceria público-privada apontam para que haja uma repartição destas funções entre essa mesma empresa e a escola.

Considerando os condicionalismos específicos de cada edifício escolar resultantes do período em que os mesmos foram idealizados, projetados e edificados, estes manuais apresentam algumas regras de carácter funcional que devem ser tidas em conta nesses espaços escolares, as quais devem promover a segurança e a salubridade dos edifícios e equipamentos. Tais medidas devem ser mantidas e preservadas durante todo o período de funcionamento das escolas salvaguardando, assim, a saúde e o bem-estar dos seus utilizadores. Devem ainda levar à proteção e conservação dos edifícios, das instalações técnicas, dos equipamentos e do mobiliário, em suma, dos bens escolares que permitam a operacionalização das instalações e o eficiente funcionamento do sistema educativo.

As escolas devem, tendo por base o manual publicado pelo Ministério da Educação, adotar e organizar o seu próprio manual de utilização, manutenção e segurança. Aos órgãos de gestão do estabelecimento de ensino, deve ser fornecido, após a conclusão dos edifícios escolares, um conjunto de elementos sobre a escola, entre os quais algo que se relacione com a manutenção e segurança da mesma. Esses elementos que se relacionam com esse assunto devem possuir informação sobre:

- *“Plantas, alçados e cortes de edifícios, planta geral de implantação e arranjos exteriores e peças desenhadas relativas às instalações especiais interiores e exteriores;*
- *Relação dos equipamentos e componentes montados, incluindo a indicação de marcas, modelos e fornecedores e as instruções de utilização e manutenção;*
- *Instruções para a utilização e manutenção das instalações escolares;*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- *Métodos e procedimentos a adotar na limpeza e manutenção periódica de toda a construção;*
- *Designação dos técnicos responsáveis pela exploração das instalações, exigidos por lei, nomeadamente das instalações elétricas e de gás;*
- *Eventualmente, contratos com empresas de manutenção especializada.” (Ministério da Educação, 2003, p.7)*

Os manuais apontam também para que cada escola possua recursos humanos habilitados para efetuarem a maior parte das atividades de manutenção e conservação ordinárias.

3.2. Valorização dos espaços educativos

Com o objetivo de manter e valorizar os espaços escolares e desenvolver a sensibilidade estética e promoção das artes plásticas, o Ministério da Educação, tem lançado alguns concursos (pintura, azulejaria, escultura, etc.) de âmbito nacional, dirigido às escolas do Ensino Básico e Secundário, os quais têm tido grande receptividade e acolhimento pelos estabelecimentos de ensino, permitindo intervenções artísticas de grande diversidade. Assim, pretende-se com estes concursos dar um rosto mais humano à escola, valorizá-la esteticamente, fazendo com que o seu espaço seja mais agradável, mais harmonioso e mais apelativo.

“Com este projeto a nossa escola ficou valorizada em diversos aspetos, criando um espaço harmonioso para os alunos. (...) A nossa associação congratula-se com esta excelente obra de que muito nos orgulhamos.” (Associação de Pais da Escola EB2,3 de Viatodos, cit. Ministério da Educação, 2003)

Considerando que o espaço físico da escola é determinante no ambiente social da comunidade educativa, estes concursos estimulam as capacidades de inovação e criatividade dos seus autores, contribuindo para a valorização e promoção cultural da escola.

“O património escolar saiu enriquecido e irá certamente despertar valores estéticos e culturais nos cidadãos.” (Escola Secundária Tomás Cabreira, cit. Ministério da Educação, 2003)

Pontualmente, existem algumas iniciativas concursais no mesmo âmbito, de valorização estética e ambiental dos espaços e bens educativos, a nível regional e local, de natureza pública ou privada.

3.3. Intervenção política na renovação e requalificação do parque escolar

Para melhor compreensão das práticas de manutenção e conservação dos bens escolares existentes nas escolas públicas e da intervenção política, na renovação e qualificação do parque escolar, em fase de aplicação na escola em estudo, caminharemos expondo inicialmente o suporte legislativo, as formas de aplicação desses mesmos normativos legais, as controvérsias, contestações, críticas e, por fim, os resultados práticos da aplicação desta política.

3.3.1. Renovação e requalificação do parque escolar – enquadramento legal

O Despacho nº 7503/2006, publicado no Diário da República, 2ª série, de 4 de abril, determinou a criação, no Ministério de Educação, de um grupo de trabalho incumbido de proceder à elaboração do programa integrado de modernização das escolas do ensino secundário de Lisboa e Porto.

O Conselho de Ministros de 6 de dezembro de 2006, por outro lado, deliberou a criação de uma Entidade Pública Empresarial que tinha por objeto principal a prestação de serviço público, em moldes empresariais, de planeamento, gestão, desenvolvimento e execução da política de modernização e manutenção da rede pública das escolas secundárias.

Em 2007, a Resolução do Conselho de Ministros nº 1/2007, publicada a 3 de janeiro, aprovou o Programa de Modernização do parque escolar destinado ao Ensino Secundário e determina a criação de uma Entidade Pública Empresarial.

Seguiu-se a publicação do Decreto-lei nº 41/2007 de 21 de fevereiro, que criou a Parque Escolar, E. P. E., aprovando os respetivos estatutos, bem como o seu regime jurídico e regulamento interno.

Estudo de caso

Finalmente, o Decreto-Lei 34/2009, de 6 de fevereiro, estabelece medidas excepcionais de contratação pública, destinadas à rápida execução dos projetos de investimento público nos seguintes eixos prioritários:

- a) Modernização do parque escolar
- b) Energias renováveis, eficiência energética e redes de transporte de energia
- c) Modernização da infraestrutura tecnológica – Redes Banda Larga de Nova Geração
- d) Reabilitação urbana

3.3.2. Fundamentos da política pública de renovação do parque escolar

De acordo com a diversa literatura disponível e consultada sobre a caracterização do estado de conservação do parque escolar nacional, este é o resultado da construção que se iniciou desde os finais do século XIX, com maior relevância nas décadas de 60 e 80 do século XX, em resultado do período da massificação do ensino e conseqüente alargamento da rede escolar. As escolas existentes no país são um conjunto heterogéneo, pois têm condições morfológicas, arquitetónicas e construtivas muito variadas, desde as construções diferentes em função do tipo de ensino (liceal/técnico), até às que nos últimos anos foram construções normalizadas e em série. O esforço financeiro verificado nas últimas décadas, para construir novas escolas, não promoveu práticas constantes de conservação, manutenção e adaptação dos edifícios mais antigos, em termos formativos, educativos, curriculares, de conforto ambiental e de eficiência energética, para além de não se terem tomado medidas face ao desgaste e aos problemas construtivos resultantes da vida útil dos edifícios. Quando muito, as intervenções foram efetuadas de forma isolada e pontual, por iniciativa das Direções Regionais de Educação e/ou pelas próprias escolas, por intermédio de programas específicos promovidos pelo Ministério da Educação (rede de bibliotecas escolares, pavilhões polidesportivos, pintura de paredes, etc.). Assim, em resultado deste tipo de orientação política, denotam-se, na maioria dos casos, sinais de degradação física, ambiental, funcional e deficiência energética, o que levou a uma mudança na orientação política, promovendo-se o processo de requalificação das escolas, o qual tem como objetivos, segundo os normativos legais, os seguintes:

- Concretizar uma efetiva reabilitação, com base nos novos paradigmas

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

educativos, ambientais e funcionais;

- Garantir um processo de reabilitação eficaz, obedecendo a uma rigorosa programação, em virtude de ocorrer, com as escolas em funcionamento;
- Implantar um modelo de gestão das instalações escolares que responda, eficazmente e com custos controlados, às necessidades de manutenção dos estabelecimentos, evitando, assim, a degradação dos mesmos;
- Garantir um efetivo controlo de custos nas várias fases definidas;
- Garantir as fontes e modelos de financiamento, paralelos ao PIDDAC e aos fundos comunitários, que permitam a mais rápida e eficaz concretização do programa de requalificação e às fases subsequentes de conservação e manutenção, atendendo ao quadro vigente de restrições orçamentais;
- Assegurar que o desenvolvimento, aprofundamento e materialização dos princípios orientadores do programa de requalificação das instalações escolares destinadas ao ensino secundário seja estendido à conceção e construção de novas escolas;
- Garantir a eficiência e autossuficiência energética dos edifícios escolares;
- Abrir a escola à comunidade;
- Incrementar o investimento e emprego, necessários face à crise económica, em especial no que se refere às empresas na área da construção civil e pequenas e médias empresas.

Este programa foi concebido para ser aplicado por fases (três períodos ou fases) tendo em conta a idade dos edifícios escolares, os modelos arquitetónicos, os processos de construção e o diagnóstico das intervenções necessárias. Os objetivos também foram sendo acrescentados neste programa com o decorrer do mesmo.

3.3.3. Formas de regulação utilizadas na renovação do parque escolar

O programa de modernização das escolas do ensino secundário enquadra-se nos objetivos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), no eixo prioritário IX – Desenvolvimento do Sistema Urbano Nacional - do Programa Operacional Temático de Valorização do Território (POTVT), para além de ir ao encontro do modelo territorial proposto pelo Programa Nacional de Políticas de Ordenamento do Território

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

(PNPOT), ou seja, com vista a constituir uma atratividade e redução das assimetrias regionais do desenvolvimento do país. Deste modo, o nível de regulação política que se reflete com maior notoriedade neste programa é a regulação nacional a qual desempenha um papel fundamental na melhoria e elevação da qualificação escolar, cultural, profissional, social e económica da população, das cidades e do território, promovendo-se o desenvolvimento das redes nacionais de equipamentos urbanos e reforço de serviços específicos, neste caso os educativos. Contribuindo para melhorar a resposta da rede pública escolar do ensino secundário, tornando-o mais eficaz, eficiente e equitativo. Todavia, este tipo de política é também influenciado, de uma forma indireta e com menor incidência, por níveis de regulação transnacional, como por exemplo por intermédio do Decreto-lei nº 59/99 de 2 de março, que transpõe algumas diretivas comunitárias relativas aos concursos para empreitadas de obras públicas e ainda pela microrregulação, por exemplo, a nível das autarquias.

3.3.4. As controvérsias, contestações e críticas

No decurso da implementação, desenvolvimento e aplicação do programa de modernização das escolas do ensino secundário foram surgindo controvérsias, contestações e críticas, fazendo eco de que os objetivos delineados, não estavam a ser cumpridos ou não iam ao encontro das expectativas criadas.

As obras complicam por vezes o arranque de ano/período e muitas vezes prejudicam as atividades letivas, com o ruído que ocorre em simultâneo com o decorrer das aulas, para além da inexistência ou insuficiência de recursos físicos adequados, para o desenvolvimento das mesmas. Podendo ainda dificultar a existência de vagas necessárias para todos os alunos pertencentes à área de residência.

Partidos políticos põem em causa a falta de transparência nas contratações e aplicação adequada dos recursos económicos utilizados, chegando ao ponto de solicitarem ao Tribunal de Contas uma auditoria à empresa Parque Escolar. Foi publicado o relatório da auditoria do tribunal de contas nº 9/2012 – 2ª secção a 23 de março de 2012, referente às obras realizadas de 2007 a 2010, mencionando as significativas melhorias obtidas nas escolas com conclusão da intervenção até ao final do ano 2010 e o grau de satisfação das comunidades educativas das várias escolas auditadas. Neste relatório salienta-se no entanto o elevadíssimo custo que este programa

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

teve para o país e a situação económica do mesmo, pondo em causa os objetivos delineados inicialmente e a conclusão de algumas obras da terceira fase.

“Não pode deixar de se assinalar que, face aos objetivos iniciais definidos aquando da apresentação pública do Programa, se verificou um aumento no montante de investimento estimado em, pelo menos, 218,5% (mais do triplo), não obstante abranger apenas 64% (26% abaixo) do número de escolas que se pretendiam modernizar.

Mais preocupante poderá ser a não conclusão das obras de modernização de todas as escolas incluídas na Fase 3, não obstante, os elevados montantes de investimento já despendidos, ficando os resultados alcançados abaixo dos 64% mencionados.” (Relatório da auditoria do tribunal de contas nº 9/2012 – 2ª secção a 23 de março de 2012)

Verificou-se também em fevereiro de 2010 o lançamento de uma petição promovida por arquitetos exigindo o fim dos ajustes diretos nas obras da Parque Escolar. No entanto no dia 1 de abril de 2010, foi publicado, no Diário da República o Decreto-Lei nº 29/2010 que prorrogou até 31 de dezembro de 2010 a aplicação de medidas excecionais de contratação pública, permitindo à Parque Escolar, EPE continuar a fazer os contestados ajustes diretos.

Segundo referenciado pelo Jornal Público (15 de janeiro de 2010), um relatório da OCDE sobre esta questão, *“avisa que um dos problemas poderá estar nos custos de manutenção de parte dos edifícios remodelados.”* Uma das questões colocadas pelo relatório relaciona-se com os custos a longo prazo de *“energia, limpeza e manutenção”* de algumas escolas, que poderão ser *“desnecessariamente grandes”*. Refere ainda o relatório que *“o design poderá, em alguns casos, não ser tão flexível e encorajador de práticas inovadoras do século XXI como seria de esperar”*. O mesmo acentua também que *“permanecem questões relativamente à provisão de fundos”* para as escolas não incluídas na primeira vaga de remodelação e que *“é expectável que apresentem, dentro de alguns anos, as mesmas deficiências que algumas das que estão agora a ser remodeladas”*.

3.3.5. Resultados práticos da aplicação desta política

Após a conclusão de algumas requalificações e remodelações, vieram a público notícias de que, por um lado, estas construções se assemelhavam a edificações “faraónicas” e, por outro lado, eram “novas” escolas cheias de problemas, justificados

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

por erros e omissões de projetos muitas vezes originados pela pressão de compromissos e atos políticos, chegando mesmo ao ponto de se terem escolas onde entra água e caem tetos, para além de outros problemas estruturais ou relacionados com os equipamentos e materiais aplicados e selecionados. Para ilustrar a controvérsia sobre esta questão, expõem-se alguns dos comentários noticiosos encontrados em diversos órgãos de comunicação:

“com quinze dias de aulas, entra água em muitos pontos, abateu um tecto, as paredes estão já muito deterioradas, os pisos já destruídos, com portas e armários empenados”;
“em vez de uma escola melhor, é hoje visível por todos que o que está a resultar da actual intervenção é uma escola sem condições de trabalho, pouco segura, pouco funcional, pouco higiénica, de degradação rapidíssima”;
“o projecto desrespeitou inteiramente a traça anterior da escola - inaugurada em 1949 - e tudo o que eram materiais e traçados antigos foram substituídos por linhas novas e materiais mais recentes”;
“o problema reside em que a escolha dos materiais não obedeceu a critérios de qualidade, resistência e durabilidade e que a escola original ficou completamente desfigurada”;
“a escolha de aglomerados de madeira, ‘pladur’, plásticos, resinas, etc., em detrimento de pedra, mosaico, tijolo, madeiras sólidas, foi uma opção inadequada, com elevadíssimos custos”;
“a qualidade do pavimento (rápida e irreversivelmente danificado) e a inexistência de protecções nas paredes (nomeadamente nos corredores), aliada à escolha da sua pintura a branco (rapidamente riscadas e repletas de grandes manchas de sujidade), dão a todo o edifício escolar (acabado de fazer) um aspecto de degradação já antiga”;
“quanto aos acabamentos, consideram que na generalidade, são de péssima qualidade, com pinturas deficientes ou inacabadas, rodapés sem qualificação, portas de salas e armários empenados”;
“a execução de muitos aspectos da obra foi pouco rigorosa e negligente. Só assim se pode perceber que, às primeiras chuvadas do ano, entre grande quantidade de água em muitas vidraças e alguns tectos, chegando mesmo a abater o tecto de uma das instalações sanitárias dos alunos”;
“foram arrancadas várias dezenas de árvores, tendo sido apenas plantados dois pinheiros”. (Correio da Manhã, Jornal de Notícias e Jornal Público, consultados ao longo da investigação)

Para além dos aspetos críticos acima referenciados, há a destacar, em especial no relatório da OCDE (cit. Jornal público de 15 de janeiro de 2010), aspetos positivos deste programa, sendo este apontado como um possível "*modelo para aplicação internacional*". O relatório elogia a capacidade do Estado português para conseguir verbas europeias para este projeto, destaca ainda a rapidez de execução do projeto,

Estudo de caso

considerando que está a caminhar para cumprir o calendário definido: "*quando houve atrasos em projetos individuais, não foram superiores a algumas semanas.*" (ibidem)

É, pois, no quadro legal e social brevemente descrito que se situa o presente estudo, o qual visa identificar a cultura organizacional de manutenção e conservação dos bens escolares, numa escola em que se iniciou a intervenção da Parque Escolar em janeiro de 2011 e que ainda está a ser intervencionada.

Capítulo 3 – A metodologia da investigação

O conhecimento humano resulta da afinidade estabelecida entre o Homem e aquilo que o rodeia, procurando o Homem uma relação de apropriação. Para tal, utiliza como atividade preponderante a metodologia de investigação ou pesquisa que lhe possibilite o conhecimento. A metodologia é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizadas pelo ser humano na obtenção e legitimidade do conhecimento ou saber. Logo, na metodologia de investigação e em particular no que diz respeito à sua formulação, é fundamental proceder a uma recolha de informações que poderá ser definida

“como o processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação, no quadro de uma acção deliberada cujos objectivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficientes” (Ketele e Roegiers, 1993, p.7).

Sendo a metodologia o método racional de organização sequencial das tarefas a realizar, de acordo com os objetivos pré-definidos e do ponto vista metodológico, dividiu-se este estudo em dois momentos.

Num primeiro momento, denominado por, “análise da situação problemática e realização do diagnóstico” deve-se expor o contexto em estudo. Um projeto de investigação deve ser construído com base no conhecimento da realidade, para que o mesmo se possa considerar realista e adequado. Assim,

“quando falamos de diagnóstico, é o conhecimento científico dos fenómenos sociais e a capacidade de definir intervenções que atinjam as causas dos fenómenos e não as suas manifestações aparentes.” (Guerra, 2002, p.129).

Logo, fazer o diagnóstico implica a identificação dos fenómenos que provocam a problemática onde se quer intervir, segundo as referências e os enquadramentos teóricos escolhidos, tentando encontrar a origem dos problemas e os seus efeitos. O diagnóstico

“é um olhar sobre a realidade que tem vulnerabilidades, mas também tem potencialidades de desenvolvimento. O seu poder reside na capacidade interpretativa das dinâmicas sociais do meio, na detenção das causalidades dos problemas e na identificação dos recursos necessários para ultrapassar as debilidades.” (ibid, p.132).

Assim, o diagnóstico advém de informações exógenas e/ou endógenas de carácter quantitativo e/ou qualitativo, sendo um instrumento de participação de todos aqueles que detêm o conhecimento sobre a realidade. Assim, realizou-se uma abordagem essencialmente qualitativa centrada em interpretações e reflexões subjetivas, uma vez que o conhecimento sobre a realidade social é em si mesmo um fenómeno subjetivo, segundo Berger & Luckmann (cit. Afonso, 2005).

A recolha de dados, necessária também à realização de um correto diagnóstico, pressupõe fazer-se uma colheita de informação, por intermédio de fontes de informação diversificadas.

Num segundo momento procede-se à conceção e definição do projeto de intervenção, o qual passa pela definição das finalidades, metas, objetivos e definição de estratégias a utilizar no trabalho de investigação, pelo que se expõe de seguida as etapas definidas neste estudo.

1. A investigação qualitativa

Tendo em vista responder à questão principal e questões secundárias formuladas para a presente investigação consideramos que esta investigação deve optar por uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, pois há a preocupação de descrever os acontecimentos relevantes para um caso específico, assentando numa tipologia de estudo naturalista descritivo, a qual se baseia em situações concretas existentes e identificáveis.

De acordo com Bogdan & Biklen (1994) a investigação qualitativa não tem como objetivo responder a questões prévias ou testar hipóteses. As autoras chamam a atenção para as cinco características principais da investigação qualitativa:

Estudo de caso

- 1) Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal.
- 2) A investigação qualitativa é descritiva.
- 3) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.
- 4) Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.
- 5) O significado é de importância vital na abordagem qualitativa (Bogdan & Biklen, 1994).

Para Lüdke & André (1986), o estudo qualitativo é rico em dados descritivos, desenvolve-se numa situação natural e expõe a realidade de forma contextualizada. O facto de não existirem hipóteses ou questões específicas formuladas “a priori” não implica a inexistência de um quadro teórico que oriente a recolha e a análise de dados.

Na perspetiva de Freixo (2011) o objetivo deste método, que tem lugar quando o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo, é descrever ou interpretar, mais do que avaliar.

Assim, pode-se concluir que um estudo qualitativo nos permite conhecer melhor o pensamento dos elementos observados (comunidade educativa), sobretudo porque o pensamento destes não ocorre num vazio mas sim num contexto psicossocial e num contexto ecológico que os transformam em sujeitos reflexivos, construtores do seu próprio conhecimento, de índole prática, adquirido na dinâmica da realidade em que intervêm, assumindo-se como profissionais que tomam decisões perante situações complexas (Pacheco, 1995).

2. O estudo de caso

Como estratégia³ de investigação para este estudo, optou-se por realizar um estudo de caso, que é uma análise particular, específica e única, assente numa abordagem qualitativa, recorrendo à pesquisa documental possível e a inquéritos por questionário aplicados aos vários elementos da comunidade educativa. Como com esta

³ O termo estratégia diz respeito à forma como a investigação é programada, ajustando a estrutura conceptual e as opções metodológicas ao contexto empírico específico, segundo Afonso (2005, p.62)

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

investigação se pretende aprofundar o conhecimento de uma determinada realidade, justifica-se assim a decisão de se optar pela realização de um estudo de caso.

Tal como definido por Bassey (cit. Afonso, 2005, p.70)

“Um estudo de caso em educação é uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja é singular, centrada em facetas interessantes de uma actividade, um programa, instituição ou sistema em contextos naturais e respeitando as pessoas, com o objectivo de fundamentar juízos e decisões dos práticos, dos decisores políticos ou dos teóricos que trabalham com esse objectivo, possibilitando a exploração de aspectos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válidas, ou a sua relação com temas da literatura científica de referência”.

Dentro das tipologias apresentadas pelo mesmo autor, menciona-se que esta investigação assenta num estudo de caso de avaliação destinado a fundamentar juízos sobre a qualidade de um dispositivo organizacional, também considerado por Stake (cit. Afonso, 2005) como um estudo de caso intrínseco no qual a finalidade do estudo de caso

“não é representar o mundo mas sim representar o caso” (ibid, p.73).

Triviños (1987, p. 133) considera que o estudo de caso na investigação qualitativa

“é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Revela-se importante lembrar que, num estudo de caso qualitativo, os resultados são válidos apenas para o caso em estudo.

Também para Lüdke & André (1986, p. 17)

“o estudo de caso é o estudo de um caso”.

Simple e específico ou complexo e abstrato, mas sempre bem delimitado. Pode ser idêntico a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, uma vez que o objeto em estudo é tratado como único. Os mesmos autores referem ainda que

“quando queremos estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso” (Lüdke & André, 1986, p. 17).

Desta forma, indicam algumas características fundamentais, e específicas, dos estudos de caso qualitativos:

- 1) Visam à descoberta.
- 2) Enfatizam a “interpretação em contexto”.
- 3) Procuram retratar a realidade de forma completa e profunda.
- 4) Usam uma variedade de fontes de informação.
- 5) Revelam experiência transmitida e permitem generalizações naturalísticas.
- 6) Procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
- 7) Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (Lüdke & André, 1986).

Os mesmos autores consideram que o desenvolvimento do estudo de caso passa por três momentos. O primeiro momento, que se caracteriza como exploratório, começa com questões e pontos críticos que vão sendo delineados com mais clareza à medida que o estudo avança:

- 1º - Dentro da própria concepção de estudo de caso que pretende não partir de uma visão predeterminada da realidade, mas apreender os aspetos ricos e imprevistos que envolvem uma determinada situação, a fase exploratória coloca-se como fundamental para uma definição mais precisa do objeto de estudo.
- 2º - O segundo momento, caracterizado como o da delimitação do estudo, ou seja, é aquele em que, identificados os focos da investigação e os contornos do estudo, o pesquisador procede à recolha de dados.
- 3º - Por fim, um terceiro e último momento do estudo, onde surgem as necessidades de analisar e de interpretar a informação recolhida.

Freixo (2011) menciona que o método de estudo de caso apresenta um forte cunho descritivo, não tendo o intuito de manipular variáveis ou estabelecer relações entre elas. Este autor resume as principais características de um estudo de caso qualitativo da seguinte forma:

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Particular: na medida em que se centra numa determinada situação, acontecimento ou fenómeno.
- Descritivo: porque o produto final é uma descrição «rica» do fenómeno que está a ser estudado.
- Heurístico: porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado.
- Indutivo: porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo, ou seja, partem do particular para o geral.
- Holístico: porque tem em conta a realidade, na globalidade. É dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação.
- Planificação: varia segundo se trate de um estudo de carácter essencialmente qualitativo ou quantitativo (Freixo, 2011).

Bell (2010, p. 23) considera que,

“o método de estudo de caso é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo”.

Quanto ao papel do investigador menciona-se que a primeira etapa do caminho utilizado na conceção e construção desta investigação se baseia inicialmente na própria vivência e experiência pessoal indo ao encontro do que refere Afonso (2005, p.48-50)

“as experiências de vida e do conhecimento dos mundos profissionais específicos devem ser mobilizados para o trabalho de identificação de problemas, prospecção de pistas de questionamento, para a pesquisa de contextos organizacionais onde possa vir a ser desenvolvido o trabalho empírico, para a localização de fontes e informantes, etc.”

Numa segunda etapa convém salientar que é importante algum distanciamento do investigador em relação ao foco do que está a ser estudado, no sentido de poder produzir uma investigação asséptica, neutra e objetiva, como referido pelo mesmo autor

“o investigador não surge «de mãos vazias» perante a necessidade de conceber e desenvolver o seu projecto. Pelo contrário, deve inventariar e avaliar os seus adquiridos experimentais, mobilizando-os criticamente como mais-valias, em vez de os (re)negar como se fossem obstáculos ou limitações”.

Estudo de caso

Bogdan & Biklen apresentam-nos como deve ser o plano geral de um estudo de caso,

“O plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. Num estudo qualitativo, o tipo adequado de perguntas nunca é muito específico. O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objectivo do trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspectos a aprofundar. Podem pôr de parte algumas ideias e planos iniciais e desenvolver outros novos. À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias seleccionadas. Com o tempo acabarão por tomar decisões no que diz respeito aos aspectos específicos do contexto, indivíduos ou fonte de dados que irão estudar. A área de trabalho é delimitada. A recolha de dados e as actividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas. De uma fase de exploração alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados corrigidos.” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89 e 90).

Finalmente, importa ter em consideração que a observação, a entrevista, a pesquisa documental e o questionário são as técnicas de recolha de dados mais frequentemente usados nos estudos de caso (Freixo, 2011).

As técnicas, instrumentos e métodos de análise de dados utilizados neste estudo serão mais especificamente abordados após a caracterização do contexto do estudo.

3. O contexto do estudo

A escola em estudo é a Escola Secundária Jorge Peixinho, situa-se numa zona urbana limítrofe à área metropolitana de Lisboa (margem sul do Tejo), mais propriamente no concelho do Montijo, distrito de Setúbal. Para a realização desta investigação, houve um pedido oficial e por escrito junto do Diretor da referida instituição (anexo1), solicitando a abertura da mesma para o estudo em causa, tendo o mesmo deferido tal pedido.

3.1. Caraterização da escola

A Escola Secundária Jorge Peixinho localiza-se na Freguesia e Concelho do Montijo e foi criada pelo Decreto nº 41.258, de 10 de setembro de 1957, como Escola Técnica e Profissional, cumprindo o programa formulado no Decreto-Lei nº 36.409, de 11 de julho de 1947.

3.1.1. A sua história

A atual Escola Secundária Jorge Peixinho foi criada para dar resposta às necessidades de uma

“região em que se está operando rápida evolução económica [...] [permitindo] aliviar a pressão exercida sobre as escolas do Barreiro e de Setúbal, ambas superlotadas” (Decreto nº 41.258, de 10 de Setembro de 1957, cit Projeto Educativo da Escola, p. 6),

onde no ano letivo de 1956 se tinham escrito um número significativo de alunos do concelho do Montijo.

Em 1963 foi concluído o edifício atual onde funcionaram os cursos de Administração e Comércio, de Formação Feminina, de Montador Eletricista e de Serralheiro Mecânico, tendo sido, durante longos anos, a única escola a servir o concelho e os concelhos vizinhos.

Em 1972, a então denominada Escola Industrial e Comercial passou a incluir uma secção do Liceu de Setúbal, disponibilizando o Curso Geral dos Liceus.

Em 1974, a Escola passou a denominar-se Escola Secundária Polivalente do Montijo e, posteriormente, Escola Secundária do Montijo.

Aquando da construção de uma segunda escola secundária no Montijo, passou a chamar-se Escola Secundária nº 1 do Montijo.

No ano letivo de 1996/1997, foi criada uma comissão para a escolha do patrono da Escola que, após diversas propostas, deliberou adotar a indicação do nome do compositor Jorge Peixinho, personalidade reconhecida e natural do concelho, para denominar a Escola, designação que veio a ser aprovada, pelo Ministério da Educação, em julho de 1998.

A Escola serve a população da cidade, em geral, e da freguesia do Montijo, em particular.

3.1.2. Caracterização geográfica e sócio - económica

Relativamente à sua localização geográfica, o concelho de Montijo abrange uma área de 348,6 Km², apresentando uma altitude que vai desde o nível do mar até aos 135 metros.

O concelho estende-se por um comprimento máximo de 49 Km no sentido este-oeste e por 22 km no sentido norte-sul, comportando 8 freguesias, com apenas uma cidade, a sede de concelho, situada na freguesia de Montijo. O concelho de Montijo é territorialmente constituído por 2 Subáreas: a Zona Este, que compreende as freguesias de Santo Isidro, Pegões e Canha, e a Zona Oeste, composta pelas restantes 5 freguesias do Concelho - Afonsoeiro, Atalaia, Alto Estanqueiro/Jardia, Montijo e Sarilhos Grandes, que conjuntamente representam apenas 16,18% da área geográfica total.

A população residente no concelho é, atualmente, de 41.432 habitantes. A distribuição da população, no concelho, é muito desigual, verificando-se que a Zona Este, que representa 83,82% do território, é ocupada por apenas 13,95% da população do concelho refletindo uma baixa densidade populacional. É na Zona Oeste que se situam os maiores aglomerados populacionais, sobretudo nas freguesias de Montijo, que representa 58,50% do total da população do concelho e de Afonsoeiro com 9,03%.

Tal como se verifica em muitas outras zonas do país, assiste-se a um gradual envelhecimento da população. Refere-se também a existência de algum crescimento populacional em resultado dos movimentos naturais e dos movimentos migratórios, mais concretamente, do aumento da comunidade imigrante e da deslocalização populacional de áreas limítrofes a este concelho, em virtude das infraestruturas rodoviárias existentes.

A economia do concelho de Montijo baseia-se essencialmente em atividades do primeiro e segundo setor (produtor, extrator e transformador), nomeadamente a produção e transformação de carnes, a preparação e transformação de cortiça, a produção hortícola e vinícola e a floricultura.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

A construção da ponte Vasco da Gama, que veio proporcionar uma ligação direta à capital do país e à rede de autoestradas nacionais, infraestruturas portuárias e aeroportuárias, reforçou o posicionamento estratégico do concelho, contribuindo para a captação de investimentos e projetos, alterando o tecido empresarial local, cada vez mais ligado a atividades comerciais e de serviços (setor terciário) e com um peso decrescente do sector primário.

No que se refere à educação, no concelho de Montijo, existem 75 instituições de ensino, incluindo jardins-de-infância. Segundo dados de 2007, no concelho de Montijo, apenas 16,4% da população tem o 3º Ciclo, só 12,2% possuem o Ensino Secundário e 5,3% tem formação no Ensino Superior. Atualmente, tem-se verificado um ligeiro acréscimo das habilitações académicas, em resultado das ofertas formativas das escolas do concelho.

Apesar da partilha duma mesma área geográfica existem algumas diferenças nas condições socioeconómicas. Todavia, o que confere especificidade a uma comunidade é o modo particular como os seus habitantes estabelecem relações entre si e com o meio físico e social que os rodeia. Destas relações resulta um conjunto de normas, valores, interesses, padrões de conduta, que constituem a cultura desta comunidade e que determinam o comportamento individual dos seus membros. A especificidade resulta duma história que gerou uma comunidade multifacetada, do macro enquadramento por uma cultura regional muito forte e genuína e finalmente duma realidade em mudança com “a pressão integradora dos nossos dias” (site da Câmara Municipal do Montijo, 2012).

3.1.3. Espaço físico

Este estudo foi elaborado em período de intervenção do espaço físico da escola, pelo que se deverá ter em conta as contingências inerentes a esta intervenção. Esta obra, da responsabilidade da Parque Escolar, tinha como prazos iniciais de construção o período entre maio/junho de 2010 e o início do ano letivo de 2012-2013, tendo no entanto sofrido diversas alterações de datas e prazos, pelo que, de momento, ainda está a meio da sua execução. O projeto inicial teve como objetivo a renovação quase total da Escola Secundária Jorge Peixinho, incluindo a demolição dos pavilhões pré-fabricados, a renovação profunda dos edifícios existentes e a construção de um novo módulo que se

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

articulará com os já existentes, um novo espaço desportivo coberto e uma área social, para além de substanciais alterações nos espaços já existentes.

3.1.3.1. Instalações antes da intervenção

Relativamente aos seus recursos físicos, a escola é constituída por um edifício principal com três pisos, pavilhões pré-fabricados, dois pavilhões oficinais, pavilhão dos ginásios, dois edifícios anexos, campos de jogos exteriores e espaços verdes e de lazer. As instalações da escola distribuem-se do seguinte modo: 26 Salas de aula, 14 Salas específicas de disciplinas (Informática, Desenho, Desenho Mecânico, Música, Teatro, Educação Tecnológica), 6 Laboratórios (Química, Física, Biologia, Mecânica, Eletrotecnia e Matemática), 7 Oficinas (Artes, Mecânica, Soldadura, Eletrotecnia, Eletrónica, Carpintaria e Manutenção), 7 Salas específicas (Professores, Diretores de Turma, Associação de Pais / Encarregados de Educação, Alunos, Coordenação do Ensino Recorrente e das Novas Oportunidades, Reuniões, Assistentes Operacionais), 2 Ginásios, 1 Biblioteca Escolar, 1 Refeitório, 1 Bufete, 1 Reprografia, 1 Papelaria, Instalações dos Serviços Administrativos, Instalações da Direção da Escola, 1 Auditório, 2 Gabinetes (S.A.S.E. e S.P.O.), vários Gabinetes dos Grupos de Recrutamento, Instalações sanitárias, Campos de Jogos e Pavilhões Pré-fabricados incluindo 5 salas de aula, instalações do Clube de Karting e Arquivo Histórico.

Segundo o Projeto Educativo da Escola, as estruturas e equipamentos existentes antes da intervenção, nomeadamente o grau de degradação que se verificava, levantava alguns problemas à escola, dos quais se destacavam:

- a deficiente organização logística dos espaços educativos, com a necessidade de manter pavilhões pré-fabricados cujas condições de utilização se encontram muito depreciadas;
- as dificuldades acrescidas de controlo e vigilância dos espaços externos da escola, dada a existência de zonas isoladas e degradadas.

3.1.3.2. Futuras Instalações - Previsão

Da intervenção surgirá uma nova Escola, com valências inovadoras, infraestruturas e recursos que perspetivam uma melhoria significativa das condições de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

ensino, motivação e aprendizagem, beneficiando professores, alunos, funcionários e toda a comunidade educativa, e as quais será necessário manter e preservar.

Segundo o projeto, as obras na escola alterarão os espaços existentes, prevendo-se a inclusão das seguintes instalações que, no entanto, poderão sofrer alterações durante o processo de concretização: 46 Salas de aula normais, 6 Salas específicas TIC, 6 Laboratórios, 9 Salas e Oficinas para Artes e Expressões, 4 Espaços oficinais, 1 espaço desportivo coberto, Centro de Novas Oportunidades, 53 Postos de trabalho para professores, 2 Salas de reuniões para pequenos grupos, 1 Biblioteca Escolar, 1 Auditório, Área social para alunos, 1 Sala de professores, Área com 4 salas para Apoio-Educativo, Área de 4 salas para a direção, Área para Pais e Encarregados de Educação e 12 Salas para uso dos Serviços de Administração Escolar.

3.2. Caraterização da Comunidade Educativa

3.2.1. O pessoal docente

O pessoal docente da Escola Secundária Jorge Peixinho divide-se por todos os grupos de recrutamento do 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário, à exceção dos grupos 310 (Latim e Grego), 340 (Alemão) e 560 (Ciências Agropecuárias).

No ano letivo de 2010/2011 exerceram funções na escola cento e cinquenta e oito docentes, dos quais a maioria eram e continuam a ser professores pertencentes ao quadro, existindo apenas um número residual de professores contratados e destacados. Pode concluir-se, assim, que o corpo docente da escola é estável.

3.2.2. O pessoal não docente

O pessoal não docente era composto por assistentes técnicos, assistentes operacionais e duas técnicas superiores. O primeiro grupo perfazia um total de doze assistentes técnicos que desempenhavam funções nos serviços administrativos. Do outro grupo de funcionários, assistentes operacionais, faziam parte trinta e dois assistentes operacionais e dois guardas-noturnos. Do quadro da escola faziam ainda parte duas psicólogas.

3.2.3. Os alunos

Os alunos frequentaram o 3º ciclo do ensino básico (regular e CEF) e o ensino secundário (Regular, profissionais), Ensino e Formação para adultos (EFA) e ensino recorrente (noturno). A escola funcionou em dois turnos: diurno e noturno.

No ano letivo 2010/2011 a escola foi frequentada por aproximadamente 1150 alunos, divididos pelo 3º ciclo do ensino básico e pelo ensino secundário e pelos cursos já referidos.

A escola possui uma Associação de Estudantes, eleita anualmente.

3.2.4. Os Pais e Encarregados de Educação

No ano letivo 2010/2011 o número de Pais e Encarregados de Educação da Escola era aproximadamente 1050.

Existe uma Associação de Pais e Encarregados de Educação, legalizada em 1986, que se encontra em atividade e com representação interna nos órgãos legalmente previstos e que integra, ainda, o Conselho Municipal de Educação do Montijo. A Associação de Pais e Encarregados de Educação desenvolve o seu trabalho nas instalações da escola, em sala cedida para o efeito.

3.3. Relação Escola Município

Existe o Conselho Municipal de Educação do Montijo, do qual fazem parte os representantes dos vários elementos da comunidade educativa da escola de acordo com o regimento do referido conselho, o mesmo acontecendo com os elementos designados pela Órgão Autárquico, no Conselho Geral da escola.

3.4. Documentos orientadores, visão e valores da escola

O regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, introduzido pelo Decreto-

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Lei nº 75/2008, de 22 de abril, promove alterações profundas no paradigma de administração escolar.

Este modelo de administração visa, explicitamente, responder a três objetivos estratégicos: (i) reforçar a participação das famílias e promover a abertura da escola ao exterior e a sua integração nas comunidades locais, (ii) reforçar a liderança da escola e (iii) incrementar a sua autonomia.

Apesar de restrito, o conceito de autonomia existente nesta escola deixa alguma margem para uma flexibilização, permitindo criar princípios orientadores, os quais devem presidir às práticas pedagógicas e à gestão curricular. Esses princípios estão definidos e objetivados, na escola em estudo, no Projeto educativo e no Projeto curricular de escola, como sendo:

- Universalidade do direito à educação;
- Formação integral do aluno, como cidadão autónomo, crítico e participativo;
- Equidade e discriminação positiva;
- Práticas orientadas para a promoção do profissionalismo responsável e reflexivo;
- Promoção da qualidade e excelência da educação.

A preocupação pela qualidade vem expressa no Projeto Educativo de Escola através da clarificação da intenção de agir tendo por base os valores promotores de uma escola de qualidade.

O regulamento interno da escola é o documento que define o regime de funcionamento desta, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de gestão intermédia e dos serviços, bem como os direitos e deveres dos membros da comunidade escolar.

O Plano Anual de Atividades constitui também uma preocupação com a comunidade educativa, sendo um instrumento de organização e gestão da escola, contextualizando as diversas atividades, tendo como objetivo a operacionalização do Projeto Educativo e do Projeto Curricular de Escola.

4. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Dentro de uma investigação qualitativa de carácter naturalista de que se falou anteriormente, as técnicas de recolha de dados mais frequentemente utilizadas, segundo Bogdan & Byklen (1994), Tuckman (2002) e Quivy & Campenhoudt (1998) dividem-se

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

em três grandes grupos: a observação (Participante e não participante); o inquérito (oral – entrevista ou escrito – questionário); e a análise documental ou pesquisa arquivista.

A escolha dos métodos de recolha de dados ocorre após a seleção e delimitação do tema, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema, das hipóteses ou pressupostos e a identificação das possíveis variáveis.

O facto de se utilizarem diferentes métodos para a recolha de dados permite obter diversas perspetivas e informações sobre a mesma situação que possibilite a triangulação de dados obtidos. Assim, considera-se como triangulação um processo que impossibilita ameaças à validade interna resultantes da forma como os dados de investigação são recolhidos. Então, é útil recorrer-se em simultâneo a vários métodos de recolha de dados.

Ir-se-á de seguida abordar apenas os dois últimos grandes grupos de métodos de recolha de dados de forma sintética uma vez que o primeiro é de simples compreensão.

Quanto à análise documental, dever-se-á ter em atenção a localização dos documentos, a natureza dos dados documentais, a seleção dos documentos e a análise crítica dos mesmos. O princípio utilizado na análise documental deve ser o de pôr constantemente tudo em causa, desenvolver o ceticismo e a empatia enquanto não se encontrar a credibilidade e a veracidade. No que diz respeito ao inquérito e se o considerarmos como sendo o ato destinado a apurar algo, esta aquisição de conhecimento pode ser feita por entrevista ou por questionário. O inquérito por entrevista, caracteriza-se pela interação direta entre o entrevistador e os entrevistados e promove-se quando se está perante um número reduzido de interlocutores, normalmente dois, o investigador tem questões relevantes e não encontra resposta na documentação disponível ou essa não é fiável. Quanto ao inquérito por questionário este caracteriza-se por se efetuar uma série de perguntas a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, não existindo uma interação direta com o inquirido, ou seja, o investigador não interage em situação presencial com o inquirido.

Na opinião de Quivy e Campenhoudt (1998, p. 188), o inquérito por questionário

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas”. Estas perguntas dizem respeito à situação social, profissional ou familiar dos inquiridos. Reportam-se “às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de

Estudo de caso

conhecimentos ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.”

Se se considerar como instrumento de recolha de dados, qualquer suporte no qual se obtenha e recolha os dados pertinentes ao estudo de investigação, poderemos encontrar ou criar, de acordo com os três grandes grupos de métodos de recolha de dados anteriormente referidos, como instrumentos de análise documental grelhas de leitura e ou resumos, os quais devem realçar as principais ideias e articulações para que se obtenha a unidade do pensamento do autor, perante várias obras/textos dever-se-á fazer um documento contendo as comparações entre os pontos de vista adotados, conteúdos e as pistas dadas para prosseguimento da investigação. Quanto aos questionários, menciona-se que deve haver um planeamento adequado, sistema de perguntas bem organizado (por temáticas claras, onde as questões difíceis e melindrosas fiquem para o fim), bem formulado, coerente, com lógica para quem a ele responde, em virtude da impossibilidade de esclarecimento de dúvidas no momento da inquirição. Um questionário, deve incluir diversos tipos de perguntas, entre as quais, perguntas de identificação (genérica, não nominal), de informação, de descanso e de controlo.

Assim, considerou-se que aqueles que são mais pertinentes para esta investigação são a análise documental, (analisando alguns documentos de registo das atividades promovidas) e inquéritos por questionário, sendo esta última opção tomada em resultado do número significativo de inquiridos relativamente aos diversos elementos da comunidade/população alvo desta investigação, e devido à dimensão, abrangência e do tipo de questões (fechadas, semiabertas e abertas) presentes nos referidos questionários, em que se utilizem técnicas que cruzem perguntas com o objetivo de triangular a informação recolhida.

4.1. A análise documental

A análise documental serviu essencialmente na ajuda da realização do diagnóstico do problema, na elaboração das hipóteses de investigação e na procura de possíveis soluções. Os documentos consultados foram diversos: atas, circulares e normas (documentos de circulação interna), documentos orientadores da escola, relatório final da avaliação interna realizada e registos fotográficos. A utilização desta técnica, por um lado, permite conhecer a opinião e a tomada de posição de atores que têm um outro

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

envolvimento com a escola, ou que não têm uma relação direta com esta. Por outro lado

“os dados recolhidos desta maneira evitam problemas de qualidade resultantes de as pessoas saberem que estão a ser estudadas, em consequência do que, muitas vezes, mudam o seu comportamento” (Lee, 2003, cit. Afonso, 2005, p., 88,89)

Conforme refere Saint-Georges (citado por Albarello, 2005), a investigação fica enriquecida pelo recurso à pesquisa documental. A compilação de dados é a construção de um arquivo de documentos importantes, que servem de apoio à investigação. A pesquisa documental considera-se,

“um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação” (Saint-Georges, citado por Albarello, 2005, p. 30).

Porém, ela não possibilita originar novas fontes, pois trabalha sobre o que já existe. Para encontrar outros dados será preciso, de acordo com o autor, socorrer-se de outras técnicas de investigação, tais como a observação direta, o inquérito e a entrevista, entre outras.

Guba & Lincoln (1981, citados por Lüdke & André, 1986) consideram que os documentos são suportes aos quais se pode recorrer sempre que necessário permitindo maior estabilidade nos resultados alcançados. São recursos passíveis de estarem disponíveis a qualquer momento e em qualquer lugar e são

“uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador a qual, nunca deve ser ignorada, quaisquer que sejam os outros métodos de investigação escolhidos” (Guba & Lincoln, 1981, citados por Lüdke & André, 1986, p. 39).

Assim a informação documental,

“tem que ser contextualizada isto se os materiais se destinam a ser usados de modo descritivo ou em termos de estabelecimento de generalizações” (Burgess, 2001, p. 152),

uma vez que os documentos são elaborados por pessoas, pois, conforme afirma Saint-Georges (citado por Albarello et al., 2005, p. 41),

“o que os indivíduos e grupos exprimem é o reflexo da sua situação social, dos seus pólos de interesse, da sua vontade de afirmarem o seu poder, do seu sistema de crenças, dos seus conhecimentos”.

Segundo Bell (2010) deve realizar-se a pesquisa documental no sentido de verificar a existência de várias fontes de informação sobre o tema, podendo estas dividir-se em fontes primárias ou secundárias. As primeiras referem-se às que foram obtidas durante o período de investigação (por exemplo, atas de reuniões) e as segundas referem-se a interpretações de eventos desse período assentes nas fontes primárias (por exemplo, uma história de uma escola escrita a partir das atas das reuniões dos conselhos escolares).

Todavia, o investigador deve interrogar-se sobre a pertinência, a eficácia dos documentos e a incerteza dos dados obtidos, antes de qualquer análise documental (Bell, 2010). Saint-Georges (citado por Albarello et al, 2005, p. 41) afirma mesmo que

“é raro ser possível aceitar de imediato um testemunho (...), de tomar por certo «o que aparece no jornal», «o que se viu na televisão», (...), o que se acaba de ler numa revista séria. Impõe-se sempre uma atitude crítica, e agiríamos mal se nos fássemos numa primeira impressão”.

A análise documental foi realizada ao longo de todo o período de investigação.

4.2. O inquérito por questionário

Os dados obtidos pelo inquérito por questionário,

“a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predomínio nas ciências e na sociedade em geral” (Ferreira, 2001, p. 67),

são importantes para nos ajudarem a clarificar os dados mais descritivos. De igual modo considera-se que a aplicação de um questionário

“é extremamente útil, em especial se apresentar características de flexibilidade nomeadamente mediante o atenuar da sua excessiva directividade pela inclusão de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

questões abertas, mais aptas a respeitarem o discurso dos inquiridos” (Lopes, 1997, p. 83),

permitindo também a inferência estatística através da qual se verificam hipóteses e analisam correlações sugeridas essas hipóteses. Segundo Quivy & Campenhoudt (1998) uma das principais vantagens na aplicação de um questionário reside na possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados.

No presente estudo e no sentido de tentar minimizar nos questionários que as perguntas pudessem ser mal percebidas ou entendidas e que as respostas fossem dadas sob uma interpretação ambígua houve sempre a preocupação de explicitar o objetivo desta investigação e o intuito das questões abordadas.

Teve-se como objetivo que existisse uma complementaridade entre as duas técnicas utilizadas na recolha de informação. Saliencia-se a importância das várias conversas informais que se teve oportunidade de ter com diversos elementos da comunidade, servindo estas para a preparação e elaboração dos questionários, para criar um ambiente de empatia favorável à presença do investigador no terreno, bem como para adquirir e complementar informações úteis a esta investigação.

Procedeu-se à elaboração de questionários teste, sustentados em alguns questionários já existentes relacionados com a investigação em causa, sendo eles depois validados através de pré-testes e posteriormente aplicados a toda a amostra.

Um pré-teste não é mais do que uma revisão formal do questionário idealizado e da metodologia de recolha de dados que lhe está associada. Assim deve-se, sempre que possível, realizar um estudo preliminar que nos forneça uma visão crítica da forma e conteúdo do questionário, permitindo verificar a relevância, clareza e compreensão das perguntas aplicadas à amostra da população que se pretende inquirir. Segundo a literatura é essencial um pré-teste ou teste piloto do questionário a um número limitado de inquiridos, ou seja, a uma subamostra, pedindo colaboração para identificar possíveis problemas, sendo depois elaborada a versão final do questionário, conforme exposto por Richardson (1999).

O pré-teste serve ainda para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos: fidedignidade (os resultados serão os mesmos, independentemente de quem o aplicou), validade (os dados recolhidos são necessários à pesquisa) e operatividade (o vocabulário é acessível e o significado é claro). (Marconi & Lakatos, 1999)

O pré-teste tem especial importância no caso dos inquiridos de autopreenchimento e daqueles que envolvem respostas complexas ou “filtros” (formas de orientar os

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

inquiridos ao longo do inquérito para aquelas perguntas que são relevantes com respeito às suas experiências – assegurando, assim, por exemplo, que apenas os utentes do serviço dão opiniões acerca do assunto e que os que não têm qualquer base para julgar não o fazem) e também avaliar o grau de atenção e coerência do inquirido, demonstrada ao longo do preenchimento do inquérito.

No período decorrido entre maio e novembro de 2011 procedeu-se à elaboração e aplicação de inquéritos por questionário aos vários elementos da comunidade educativa (professores, alunos, Pais e Encarregados de educação, assistentes técnicos e operacionais).

Este estudo tem por base a participação de alguns dos elementos da comunidade educativa, pelo que se utiliza uma amostragem aleatória dos citados elementos. Quanto aos alunos alvo do estudo, o maior número, corresponde a uma amostra de alunos do 3º ciclo (regular e cursos de educação e formação) e do ensino secundário, um menor número de alunos (ensino regular e ensino profissional), em virtude do seu nível etário, tendo em conta a maior responsabilidade já incutida neste último grupo. Relativamente ao pessoal docente e não docente a sua participação também foi de forma aleatória. No que concerne aos Pais e Encarregados de Educação pediu-se a colaboração dos representantes de alguns dos Pais e Encarregados de Educação de forma ocasional, aquando da sua vinda à escola. No que diz respeito às estruturas organizativas e hierárquicas da escola os representantes das mesmas colaboraram no preenchimento do questionário, tendo também realizado com estes algumas conversas informais sobre o tema da investigação.

Após a autorização solicitada à direção da escola, realizaram-se em formato digital, recorrendo às ferramentas Survey Link Area e Web 2 (Google Docs/formulários), tendo sido disponibilizado este último na Plataforma Moodle da Escola, de forma aberta. Foi ainda solicitado ao órgão de direção a colocação dos referidos inquéritos na página web da escola, pedido esse que foi recusado, com o argumento de ser um trabalho pessoal e não institucional. Apesar da divulgação da disponibilidade dos inquéritos junto à comunidade educativa, a receptividade do formato digital foi residual, pelo que foi necessário optar pela elaboração e distribuição dos inquéritos em formato de papel. Para tal, foi solicitada autorização para a aplicação do referido questionário, em documento elaborado para o efeito, aos Encarregados de Educação dos alunos menores de idade (anexo 2). Foram distribuídos inquéritos a todos

os alunos menores de idade autorizados pelos respectivos Encarregados de Educação e a todos alunos maiores de idade que se disponibilizaram para participar neste estudo, por intermédio e colaboração dos respetivos Diretores de Turma. Relativamente aos docentes, assistentes técnicos e operacionais foram distribuídos inquéritos a todos aqueles que se encontravam em funções durante o período de recolha de dados. Relativamente à distribuição aos Encarregados de Educação, esta foi realizada durante as reuniões finais de avaliação e período de matrículas. A distribuição, e posterior recolha dos inquéritos, foi um processo moroso e difícil. Para isso, contribuiu certamente a generalizada aplicação deste tipo de instrumento de recolha de dados para os mais variados efeitos, solicitando com frequência a colaboração dos elementos da comunidade educativa, provocando, em alguns, um sentimento de contrariedade. O processo foi feito de forma personalizada.

5. A análise de dados

A credibilidade de uma investigação depende não só da veracidade dos dados, mas também da análise realizada e do tipo de conclusões, como refere Cardona Moltó (2002).

Schwandt (2007) considera que na análise de dados estamos simultaneamente diante de uma arte e de uma ciência, utilizando uma variedade de procedimentos que simplificam o trabalho entre o cruzamento de dados e de ideias. Esta análise inicia-se com os processos de organização, redução e descrição dos dados, seguindo-se as conclusões ou as interpretações da informação, havendo a necessidade de garantir a credibilidade da investigação.

Em primeiro lugar faz-se uma reflexão sobre os dados obtidos e a qualidade dos mesmos. Em seguida exploram-se os conceitos centrais de descrição e interpretação dos dados recolhidos fazendo a análise documental, o tratamento estatístico e a análise do conteúdo, sendo que neste último método, se processa a codificação, categorização e inferência dos dados.

Posteriormente apresentam-se os fundamentos, as lógicas e os procedimentos, tendo em conta inicialmente o carácter quantitativo e depois o carácter qualitativo da informação adquirida. Relativamente às características e qualidade dos dados, Afonso (2005, p.112) refere

“A avaliação da qualidade dos dados, ou seja, a sua relevância no contexto do design⁴ da investigação centra-se em três critérios: fidedignidade, validade e representatividade”.

O autor considera a fidedignidade como a veracidade dos dados obtidos, a validade como sendo a pertinência dos mesmos para a investigação e a representatividade a garantia de que a população alvo e os contextos escolhidos vão ao encontro do referenciado no estudo de investigação, para assim, se puderem apresentar conclusões e generalizações.

PARTE II – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS

Capítulo 1 – Apresentação e análise dos dados

Concluída a etapa da recolha dos dados, através da análise documental e da aplicação de um inquérito por questionário aos elementos da comunidade educativa (professores, alunos, Pais e Encarregados de educação, assistentes técnicos e operacionais), procedeu-se, seguidamente, ao seu tratamento recorrendo ao programa informático Excel.

1. Pesquisa documental

A pesquisa documental decorreu desde o início desta investigação até ao término da mesma. Foi enorme a quantidade e diversidade de documentos consultados. Porém, muitos dos que foi possível consultar nada referiam sobre este tema de investigação. Outros houve que forneceram informação útil e de registo da evolução da temática em investigação ao longo de alguns anos, entre os quais se destacam comunicados, circulares e normas internas, documentos administrativos e pedagógicos, atas, projetos,

⁴ O design consiste na operacionalização da estratégia de investigação, envolvendo a caracterização e justificação do uso das técnicas e instrumentos, a caracterização dos sujeitos participantes, assim como, do dispositivo e dos procedimentos, segundo Afonso (2005, p.62)

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

fotografias, relatórios de avaliação interna e externa, sendo alguns documentos consultados de elaboração interna e outros de produção externa. Esta pesquisa documental baseou-se em documentos referentes ao período temporal entre 2007 e 2013. Como a descrição dos mesmos poderia resultar fastidiosa e sem o devido interesse para a investigação, em resultado da repetição de alguns assuntos, apresenta-se apenas, uma breve descrição das informações contidas nos documentos analisados.

Quanto aos Planos Anuais de Atividades constatou-se que eram diminutas e pontuais ou mesmo inexistentes atividades de relevo alargadas à comunidade ou parte dela, relacionadas com atividades de conservação e manutenção de bens escolares, encontrando-se apenas, nos planos de atividades de alguns anos letivos, atividades de manutenção de alguns equipamentos e materiais de grupos disciplinares envolvendo um núcleo restrito de alunos e professores como, por exemplo, manutenção de laboratórios e equipamentos informáticos e atividades de melhoramento, reciclagem, limpeza de espaços escolares.

Relativamente aos planos de formação propostos para docentes e não docentes encontraram-se referências de pequenas ações pontuais sobre limpeza e higiene e atendimento ao público direcionadas especialmente ao pessoal não docente, em resultado do processo de autoavaliação da escola.

Nas atas analisadas existem algumas referências à degradação e limpeza da escola em geral e de alguns espaços em particular, nomeadamente os balneários, ginásios e os edifícios pré-fabricados. Em resultado do levantamento do estado de higiene e limpeza da escola, mencionado em diversas atas, verificou-se a existência de situações de degradação do estado de limpeza e higiene dos espaços e bens escolares, procedendo-se a apelos de atenção, verificação e responsabilização por parte de professores e pessoal não docente, no sentido de serem mais atuantes, e sensibilização dos alunos. Houve especial atenção a atas que foram elaboradas no período de obras de renovação da escola, em que as aulas passaram a ser lecionadas em monoblocos e, num curto período de tempo, os mesmos apresentaram danos consideráveis (falta de manípulos nas portas, estores danificados, falta de espelhos das tomadas, falta de comandos dos estores e outros partidos, quadros com mossas, riscos, vincos e perfurações, etc.). Situação idêntica veio a acontecer aquando da entrega de uma pequena parte do novo edifício remodelado (paredes picadas, comandos dos estores partidos, etc.).

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Foram emitidas algumas ordens de serviço no sentido de informar dos danos registados e apelar a uma maior vigilância, envolvimento e colaboração de todos para tornar a escola um espaço mais agradável.

No que se refere às avaliações internas foi dado especial relevo às referentes aos anos letivos que antecederam as avaliações externas, mais propriamente nos anos letivos 2006/2007 e 2010/2011.

No relatório de avaliação interna do ano letivo 2006/2007, elaborado de acordo com o modelo CAF (Common Assessment Framework), destacam-se como aspetos a melhorar, dentro do tema desta investigação:

- Promoção de ações de sensibilização no âmbito da Educação Ambiental;
- Melhoria das condições dos espaços e instalações da escola, em termos de higiene;
- Melhoria do espaço exterior da escola;
- Necessidade de os alunos preservarem mais a escola relativamente à higiene e conservação dos espaços e equipamentos (padrões de higiene a exigir aos alunos);
- Persistência na definição de estratégias dinamizadoras da participação dos Pais e Encarregados de Educação na comunidade escolar;
- Participação do pessoal docente e não docente na vida escolar.

Analisando o relatório de avaliação externa realizada pela Inspeção Geral de Educação, no ano letivo 2007/2008, ano letivo subsequente ao da avaliação interna, constata-se a referência à relação existente entre os comportamentos pouco adequados em sala de aula, bem como a dificuldade em manter os espaços escolares limpos e aprazíveis e as situações de danos materiais causados voluntariamente pelos alunos e um clima menos propício à aprendizagem. O mesmo relatório refere ainda o facto de a escola possuir duas zonas distintas, em termos de conservação, uma anteriormente intervencionada e outra muito degradada, salientando como espaços em más condições, o ginásio, balneários, refeitório e os espaços de recreio. A generalidade dos alunos demonstra pouca preocupação com a limpeza e embelezamento dos espaços, havendo mesmos situações de danos materiais causados voluntariamente pelos alunos. Como pontos fracos de interesse para este estudo salientam-se os seguintes:

- Índices elevados de indisciplina, nomeadamente nos Cursos de Educação e Formação;

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Falta de articulação e de trabalho colaborativo entre professores, que permitam um melhor desempenho profissional;
- Ausência de uma estratégia de promoção da comunicação interna e externa para maiores níveis de participação dos diferentes atores da comunidade educativa.

Como constrangimentos, o relatório aponta o deficiente estado de conservação das estruturas gimnodesportivas, dos pavilhões exteriores e dos espaços de recreio.

No seguimento destas avaliações foi criado um plano de ação de melhoria que tinha como áreas de intervenção a higiene, a participação das famílias e a melhoria do envolvimento e participação de docentes e não docentes na vida da escola.

O relatório de avaliação interna do ano letivo 2010/2011 foi escrito reunindo as opiniões de cada um dos grupos dos elementos da comunidade educativa pelo que, tendo em conta os objetivos desta investigação, se encontraram neste relatório as seguintes conclusões:

- Relativamente ao pessoal docente este mencionou que:
 - As condições de higiene e limpeza e as preocupações ambientais são percecionadas de forma menos satisfatória por 39% e 38% dos inquiridos, respetivamente.
 - A Direção e o Conselho Pedagógico promovem uma cultura de abertura, adota mecanismos de consulta e diálogo eficazes e assegura boas condições de trabalho em toda a Escola.
 - Os Departamentos Curriculares promovem a articulação interdepartamental (59%), definem estratégias de apoio aos professores menos experientes (63%) e refletem sobre práticas educativas (69%).
- Quanto ao pessoal não docente este mencionou que:
 - As instalações da Escola são mantidas em condições de higiene e limpeza (67%).
 - A Direção promove uma cultura de abertura e desenvolve estratégias de aproximação à comunidade (mais de 50%).

No que se refere ao Pessoal Não Docente, o somatório das respostas Sem Opinião e Não Responde atingiu valores, em todos os itens de todos os quadros, acima dos 15% (a variação situa-se entre os 16% e os 65%). Tal situação deve-se possivelmente a um “não comprometimento” voluntário por parte dos inquiridos.

- No que se refere aos alunos estes mencionaram como aspetos a melhorar:

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Ambiente de Escola (de modo a torná-lo acolhedor e propício ao ensino e à aprendizagem) (53%)
- Condições de higiene e limpeza das instalações da Escola (68%)
- Preocupações ambientais da Escola (48%)
- Processo de recolha de sugestões (50%)
- Indisciplina (44%)
- Consideração dada pelos órgãos da Escola às preocupações e sugestões dos alunos para a melhoria do funcionamento daquela (46%)

A maioria dos inquiridos considera adequadas a divulgação da informação sobre atividades que se realizam na Escola (54%), contudo 33% dos inquiridos tem opinião contrária.

O indicador “Estou disponível para colaborar em atividades/iniciativas que visem a melhoria do desempenho global da Escola” atingiu 60% da concordância dos inquiridos.

- No que se refere aos Pais e Encarregados de Educação estes mencionaram como aspetos a melhorar:
 - Ambiente de Escola (de modo a torná-lo acolhedor e propício ao ensino e à aprendizagem) (53%)
 - Condições de higiene e limpeza das instalações da Escola (45%)

37% dos Encarregados de Educação inquiridos discordaram da afirmação “Os problemas de indisciplina não são significativos” o que, não sendo suficiente para ser considerado um aspeto a melhorar, é revelador de alguma insatisfação e preocupação no que concerne a esta matéria.

Em síntese, os resultados apurados nos inquéritos permitem destacar várias áreas que necessitam de melhoria, entre as quais se realçam: a comunicação, o envolvimento ou participação, a abertura ao diálogo, a higiene, limpeza e preservação dos espaços escolares, a prevenção/gestão da indisciplina, o apoio às aprendizagens e a rentabilização de recursos.

Examinando o relatório de avaliação externa realizado pela Inspeção - Geral de Educação e Ciência, no ano letivo 2011/2012 que se seguiu àquele em que se realizou mais uma avaliação interna, no âmbito desta investigação, verificamos que relativamente ao comportamento/disciplina se registou uma evolução positiva, nos dois últimos anos, quer em relação ao número de procedimentos disciplinares instaurados

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

quer ao número de medidas disciplinares sancionatórias aplicadas. No entanto, persistem situações associadas a alguma perturbação, em especial nos 7.º e 8.º anos e em turmas dos Cursos de Educação e Formação, sobretudo dentro da sala de aula.

Esta escola valoriza, no geral, a participação dos alunos nos diferentes órgãos ou estruturas.

A Escola dedica-se à promoção da educação ambiental através de múltiplos projetos ou atividades, destacando-se, neste campo, o trabalho desenvolvido no âmbito do Programa Eco - Escolas.

O mesmo relatório menciona que, à data, as condições dos espaços e dos equipamentos, mercê das obras de melhoramento em curso, constituíram um constrangimento que teve seguramente impacto nas apreciações negativas dos alunos, quanto ao grau de satisfação.

É de salientar uma melhoria significativa dos circuitos de informação e de comunicação interna e externa relativamente à última avaliação externa. A maioria do pessoal docente e não docente concorda que a informação circula bem na escola e uma percentagem significativa de pais e encarregados de educação afirma que a escola fornece informação suficiente sobre as atividades e aprendizagens dos seus filhos/educandos.

O mesmo relatório menciona que após a última avaliação externa, a escola elaborou planos de ação em sintonia com os pontos fracos apresentados e que se registaram progressos em áreas como o trabalho colaborativo entre docentes, nos circuitos de comunicação interna e externa e na elaboração de um plano de formação.

Porém, quanto ao estado de conservação e manutenção da escola não houve uma avaliação mais efetiva e profunda em resultado das obras em curso.

Após as avaliações interna e externa e de acordo com os aspetos a melhorar identificados, relativos a cada uma das áreas de intervenção, sendo uma delas a higiene, limpeza e preservação dos espaços escolares, a escola definiu como ações de melhoria as seguintes:

- Campanha de sensibilização para a higiene e preservação dos espaços escolares.
- Verificação do estado de limpeza e conservação das salas de aula pelos alunos, professores e assistentes operacionais.
- Verificação do estado das instalações e dos equipamentos da escola e limpeza dos espaços (todas as turmas).

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Relativamente a uma outra área de intervenção, prevenção e gestão da indisciplina foi proposta a criação do Gabinete de Gestão de Conflitos/Gabinete do Aluno.

Para ir ao encontro da ação de melhoria na área de intervenção, “higiene, limpeza e preservação dos espaços escolares”, surgiu no ano letivo 2012/2013 o projeto “A nossa Escola é verde...Because We Care”, como forma de dar resposta a uma área que foi comprovadamente identificada como deficitária. Este projeto tem como objetivo geral sensibilizar para a preservação do ambiente e desenvolver uma consciência ecológica. Por ser um projeto a médio/longo prazo, no primeiro ano de implementação pretende-se despertar a comunidade escolar para a importância da construção de uma consciência ecológica de escola, promovendo pequenas mudanças de atitude dentro e fora da sala de aula, que ajudem a consolidar o sentimento de pertença. Neste primeiro ano de funcionamento a grande meta será estimular a mudança prática de atitudes e a formação de novos hábitos, proporcionando a reflexão e promovendo a responsabilidade de manter a Escola limpa. Como exemplo de atividades existe o preenchimento de uma grelha de acompanhamento e verificação do estado de conservação do espaço de sala de aula. No entanto, apesar dos esforços realizados, uma das atividades deste projeto - atividade de limpeza dos espaços exteriores da Escola - ficou já sem efeito, devido ao insucesso da atividade, resultante de uma diminuta participação dos alunos.

Para dar resposta a outra área de intervenção - prevenção e gestão da indisciplina - como ação de melhoria foi criado, no ano letivo 2012/2013, o projeto do Gabinete de Integração e Mediação, com a finalidade de combater a indisciplina, o desinteresse e o abandono escolar, procurando privilegiar não a sanção/castigo, mas a mediação como forma de resolução de conflitos entre os elementos da comunidade educativa.

2. Inquérito por questionário

Os inquéritos por questionário (anexos 3, 4, 5, 6 e 7) foram subdivididos em cinco partes, sendo a primeira de identificação (dados pessoais) visando a caracterização da amostra, a segunda abordando questões de carácter geral (questões gerais), com o objetivo de envolver os inquiridos no âmbito do estudo, a terceira sobre as perceções dos elementos da comunidade educativa relativamente à aprendizagem e aos bens

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

escolares (percepção de cada um dos elementos da comunidade educativa face à aprendizagem e utilidade dos bens escolares), a quarta acerca da forma de participação e atividades desenvolvidas na escola fazendo a relação com os bens escolares (participação, atividades desenvolvidas e bens escolares) e por fim, a quinta, a relação do contexto social onde a escola está inserida e sua influência nos bens escolares, e possibilidade de sugestões dadas pelos inquiridos sobre formas de manter e conservar os bens escolares (contexto social, sugestões e bens escolares).

2.1. Dados Pessoais

Os resultados a seguir apresentados têm como base as respostas às questões relativas aos dados pessoais, que servem de base ao estudo realizado.

A tabela 1 apresenta a amostra inquirida face ao universo da população existente, em termos de frequência absoluta e de frequência relativa. Apresenta também a média de idades dos elementos da comunidade educativa inquiridos e a sua distribuição por sexo.

Tabela 1: Universo da população, amostra inquirida em percentagem, média de idades e por sexo.

Elementos da comunidade	Totalidade	Número Inquiridos	Percentagem	Média das idades dos inquiridos (anos)	Sexo dos inquiridos		
					Feminino	Masculino	Não respondeu
Docentes	158	109	69%	46	71%	28%	1%
Assistentes Técnicos	12	7	58,33%	48	86%	0%	14%
Assistentes Operacionais	32	17	53%	54	82%	12%	6%
Alunos	≈ 1150	352	30,61%	16	56%	44%	0%
Pais e Enc. Educação	≈1050	285	27,14%	43	82%	15%	3%
Total	2402	770	32,06%	-----	-----	-----	-----

A análise da tabela permite-nos observar que mais de metade dos docentes, assistentes técnicos e assistentes operacionais da escola, participaram neste estudo. Um número significativo de alunos também o fez, todavia a frequência relativa dá a ideia de um número baixo. Esse resultado foi o possível, tendo em conta (i) a disponibilidade e autorização dada por parte dos Encarregados de Educação, (ii) a imaturidade dos alunos e (iii) a relevância dada pelos alunos a este tipo de estudos. Quanto aos Encarregados de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Educação também se considera que o número foi bastante significativo, comparativamente ao número daqueles que normalmente participam nas reuniões de Pais e Encarregados de Educação.

Relativamente à idade, podemos concluir que a média de idades no caso dos docentes e assistentes técnicos situa-se ligeiramente abaixo dos 50 anos, sendo no caso dos docentes a idade mínima 21 anos e a idade máxima 62 anos, situando-se, no caso dos assistentes técnicos, entre os 37 e os 62 anos de idade e a idade dos assistentes operacionais ronda os 54 anos, sendo a idade máxima de 64 anos e a mínima de 40 anos. Quanto aos Pais e Encarregados de Educação esta situa-se acima dos 40 anos, sendo que a idade máxima é de 72 anos e a mínima de 18 anos e a idade média dos alunos é de 16 anos, situando-se entre os 12 e os 52 anos.

Quanto à distribuição por sexo a maioria dos inquiridos é do sexo feminino.

Tabela 2: Habilitações académicas dos inquiridos.

Habilitações académicas dos inquiridos	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Pais e Enc. Educação
1º Ciclo ou ensino primário	-----	0	7	10
2º Ciclo ou ensino preparatório	-----	0	3	17
3º Ciclo (9º ano de escolaridade)	-----	1	3	49
Ensino secundário	-----	6	3	113
Frequência do ensino superior	-----	0	0	17
Bacharelato	5	0	0	5
Licenciatura pré-Bolonha	77	0	0	58
Licenciatura pós-Bolonha	2	0	0	6
Pós-Graduação	12	0	0	5
Mestrado	12	0	0	8
Doutoramento	1	0	0	0
Outro	0	0	0	3
Não responde	0	0	1	1

No que respeita às habilitações literárias verifica-se que os elementos da comunidade escolar com menores habilitações são os assistentes operacionais, seguindo-se os assistentes técnicos.

A maioria dos Encarregados de Educação possui habilitações académicas acima do 2º ciclo, do 3º ciclo (17%) e do ensino secundário (38%). Também existe um número significativo de Encarregados de Educação com Licenciatura Pré-Bolonha (20%). Sendo que um dos encarregados de educação referiu estar a frequentar o doutoramento.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Quanto aos docentes a maioria possui licenciatura pré-Bolonha, há um número significativo de docentes com pós-graduação ou mestrado e apenas um com doutoramento.

Relativamente aos grupos de recrutamento dos docentes a distribuição dos inquiridos por grupo foi proporcional ao número de elementos constituintes do grupo. Sendo que alguns dos grupos participaram na sua totalidade.

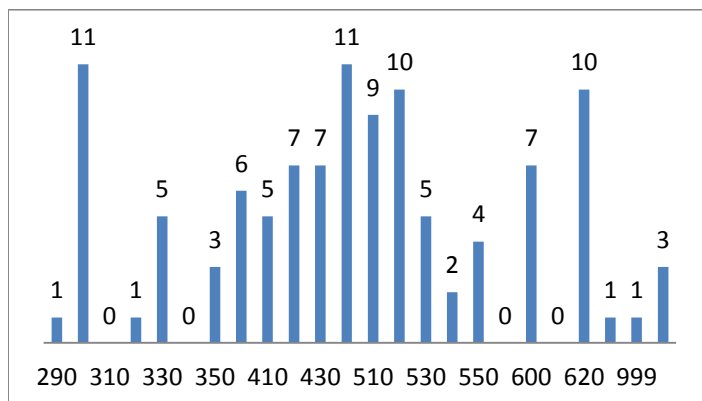


Gráfico 1: Grupo de recrutamento dos docentes inquiridos.

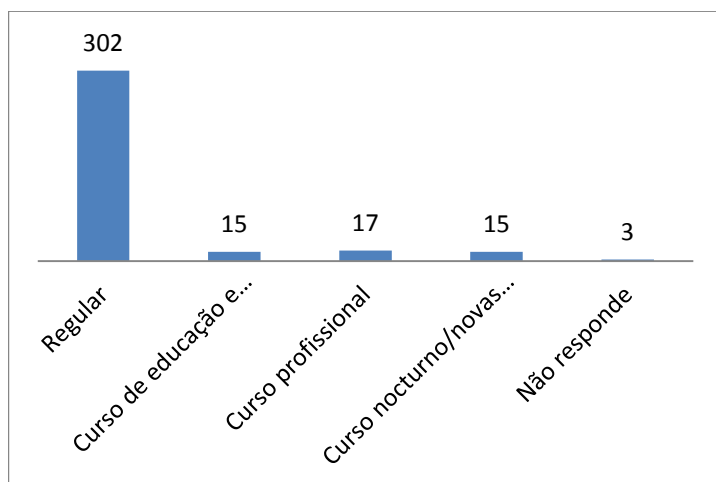


Gráfico 2: Tipo de ensino frequentado pelos alunos inquiridos.

A distribuição dos alunos inquiridos de acordo com o tipo de ensino frequentado permite-nos concluir que a maioria dos inquiridos frequentava o ensino regular, sendo este o tipo de ensino que contém a grande maioria dos alunos da escola.

Em termos de ano de escolaridade houve maior participação por parte dos alunos dos anos terminais de ciclo (9º e 12º ano), o que parece demonstrar uma maior maturidade, responsabilidade e interesse inerente ao processo de crescimento e aprendizagem.

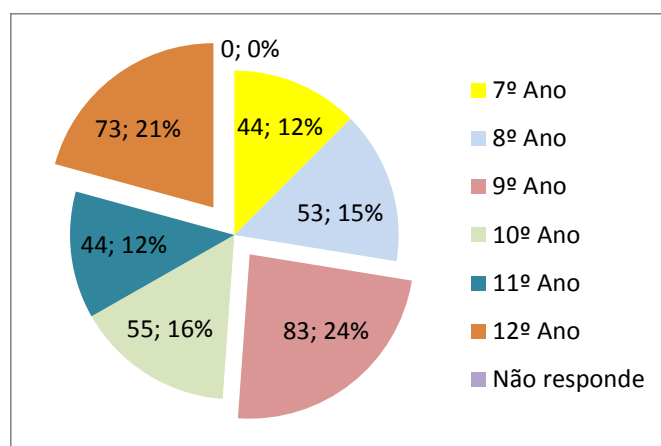


Gráfico 3: Ano de escolaridade dos alunos inquiridos.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 3: Média de idades dos anos de serviço na escola e no total dos profissionais da escola. Tipo de vínculo dos profissionais da escola. Percentagem de inquiridos que exercem cargos nos órgãos hierárquicos da escola.

Profissionais da escola	Média de anos de serviço na ESJP	Média de anos de serviço no total	Tipo de vínculo profissional					Exercício de cargos nos órgãos da Escola (%)		
			QE	QZP	Destacados	Contratados	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu
Docentes	14	20	81	3	2	23	0	26%	71%	3%
Assistentes Técnicos	20	31	5	---	0	1	1	14%	72%	14%
Assistentes Operacionais	21	25	15	---	0	2	0	12%	82%	6%

Em relação ao tempo de serviço, a média de anos de serviço na escola por parte dos docentes é de 14 anos num total médio de 20 anos de serviço, situando-se entre 1 e 38 anos de serviço na escola em estudo.

Os assistentes técnicos apresentam uma média de 20 anos de serviço na escola em estudo e uma média total de anos de serviço de 31 anos, variando entre os 8 e os 32 anos de serviço nesta escola.

Os assistentes operacionais têm como média de anos de serviço, na escola em estudo, 21 anos e uma média total de anos de serviço de 25 anos, situando-se entre os 4 e os 36 anos de serviço na escola em estudo.

Estes dados permitem concluir que a grande maioria dos professores, assistentes técnicos e operacionais exerce funções na escola há bastante tempo, sendo por isso considerados um corpo docente e um corpo não docente estáveis.

No que respeita ao tipo de vínculo profissional, a grande maioria dos professores pertence ao QE (quadro da escola) e apenas um número residual é destacado ou pertence ao QZP (quadro de zona pedagógica) o que poderá estar relacionado com a sua idade e tempo de serviço. Apenas 23 professores são contratados. Relativamente aos assistentes técnicos e operacionais, são na sua maioria também pertencentes ao quadro de escola, havendo apenas um número residual de contratados.

Tendo em conta que a grande maioria dos profissionais da escola não exerce qualquer cargo nas estruturas hierárquicas da escola considera-se que houve um número significativo de docentes que exercem cargos e participaram no inquérito, nomeadamente com assento no Conselho Pedagógico, Conselho Geral e

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

subcoordenadores de grupos de recrutamento, para além de diretores de turma.

Um dos assistentes técnicos inquiridos exerce o cargo de representante dos assistentes técnicos no Conselho Geral.

Tabela 4: Percentagem de inquiridos que exercem cargos nos órgãos hierárquicos da escola.

Elementos da comunidade	Exercício de cargos nos órgãos da Escola (%)		
	Sim	Não	Não respondeu
Alunos	16%	82%	2%
Pais e Enc. Educação	11%	88%	1%

Tal como referido anteriormente o número de elementos a exercer cargos nos órgãos da escola é pequeno comparado com a totalidade dos elementos da comunidade. Todavia considera-se que o número de alunos e Pais e Encarregados de Educação que exercem cargos é ainda, assim, significativo. No caso dos alunos participaram 22 delegados de turma, 19 subdelegados de turma, 22 pertencentes à associação de estudantes e 12 pertencentes à comissão de finalistas da escola. Quanto aos Pais e Encarregados de Educação, 29 eram representantes de Pais e Encarregados de Educação nos Conselhos de Turma e um vogal da associação de Pais e Encarregados de Educação da escola.

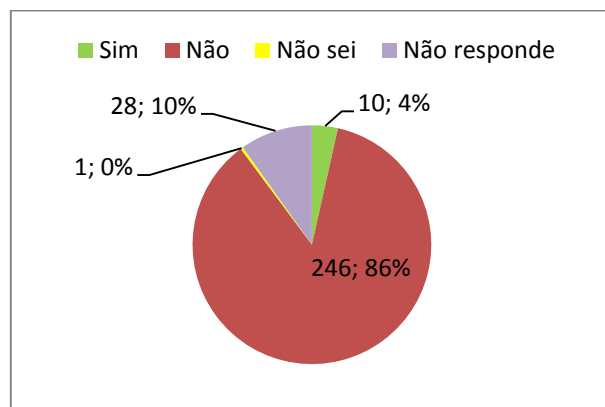


Gráfico 4: Percentagem de Pais e Enc. De Educação inquiridos que são dirigentes da Associação de Pais e Enc. de Educação.

De entre os Pais e Encarregados de Educação que participaram neste estudo, 10 (4%) mencionaram ser dirigentes da Associação de Pais e Encarregados de Educação da escola em questão.

2.2. Questões Gerais

Quanto às questões gerais, com o intuito de envolver os inquiridos no estudo que se pretendia, os resultados obtidos foram agrupados em tabelas globais de acordo com as questões gerais do âmbito do estudo. Algumas das questões não foram efetuadas a

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

todos os elementos da comunidade ou foram realizadas de forma diferente, tendo em conta a adaptabilidade das mesmas aos inquiridos, a sua pertinência relativamente ao grupo em questão e a dimensão do próprio inquérito. Deste modo iniciou-se esta parte do questionário no sentido de se conhecer o que os auscultados pensavam da situação atual da escola em termos de bens físicos, equipamentos e materiais.

Tabela 5: Situação atual da escola em termos de bens físicos, equipamentos e materiais.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) A escola está degradada?	73%	20%	1%	6%	86%	14%	0%	0%	65%	29%	0%	6%	80%	14%	6%	0%	75%	15%	4%	6%
b) Os equipamentos e os materiais escolares estão danificados?	----	----	----	--	43%	14%	43%	0%	65%	17%	18%	0%	82%	10%	7%	1%	----	----	----	----
c) O equipamento está obsoleto?	65%	27%	4%	4%	----	----	----	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
d) O material está obsoleto?	58%	33%	4%	5%	----	----	----	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
e) Os espaços escolares estão sempre limpos e conservados?	----	----	----	--	----	----	----	--	----	----	----	----	9%	84%	7%	0%	----	----	----	----
f) Existem recipientes para o lixo, em quantidade suficiente?	----	----	----	--	----	----	----	--	----	----	----	----	54%	37%	9%	0%	----	----	----	----

Da análise da tabela 5 conclui-se que a grande maioria (acima de 65%) dos elementos da comunidade educativa considera que a escola está degradada, sendo os assistentes operacionais os que apresentaram o valor mais baixo. Porém, obtiveram-se opiniões, entre 14 e 29%, de que a mesma não estava degradada. No que concerne aos equipamentos e materiais escolares, questão colocada a todos os elementos da comunidade exceto aos encarregados de educação, a maioria considera que estes se encontram danificados ou obsoletos, sendo os alunos os que mais manifestaram esta

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

opinião. Realça-se que dos assistentes técnicos 43% referiram não ter conhecimento do estado dos equipamentos e materiais escolares. Os alunos foram ainda questionados acerca da limpeza e conservação dos espaços escolares e da existência de recipientes para o lixo em quantidade suficiente tendo a maioria referido que os espaços escolares não estão sempre limpos e conservados mas que existem recipientes para o lixo em quantidade suficiente, questão colocada a estes pelo facto de serem eles os que mais percorrem a totalidade dos espaços escolares.

Tabela 6: Opinião dos alunos sobre o grau de degradação dos diversos bens escolares.

Questão: Alunos	Relativamente aos seguintes bens escolares, indique o grau de degradação desses bens, tendo em conta a escala em baixo.					
	1 Nada estragado	2 Pouco estragado	3 Estragado	4 Muito estragado	5 Totalmente estragado	Não responde
a) Todo o edifício da escola	3%	33%	38%	18%	8%	0%
b) Parte do edifício da escola	4%	31%	40%	14%	10%	1%
c) Paredes e muros exteriores da escola	6%	36%	35%	17%	6%	0%
d) Gradeamento, portas, janelas e estores	4%	20%	43%	23%	10%	0%
e) Paredes e muros interiores da escola	19%	19%	7%	3%	0%	52%
f) Mobiliário (mesas, cadeiras, armários, quadros, etc.)	4%	22%	39%	25%	9%	1%
g) Material informático	18%	47%	23%	9%	2%	1%
h) Material de apoio às aulas (telas, retroprojetores, etc.)	12%	38%	32%	13%	4%	1%
i) Salas de aula expositivas	13%	37%	29%	9%	9%	3%
j) Laboratórios e suas instalações	18%	44%	26%	6%	4%	2%
k) Salas ou oficinas de aulas práticas	18%	16%	6%	7%	1%	52%
l) Equipamentos dos laboratórios	20%	42%	24%	8%	3%	3%
m) Máquinas e ferramentas das oficinas	13%	37%	30%	10%	4%	6%
n) Placares de exposição	13%	42%	32%	7%	4%	2%
o) Cacifos	7%	34%	31%	20%	7%	1%
p) Jardins	7%	25%	24%	16%	23%	5%
q) Espaços desportivos e recreativos	6%	25%	32%	22%	13%	2%
r) Balneários	3%	8%	17%	18%	53%	1%
s) Material desportivo	8%	34%	32%	18%	6%	2%
t) Espaços recreativos e de festas, interiores	11%	30%	30%	13%	13%	3%
u) Espaços de lazer e diversão, exteriores	9%	27%	33%	13%	15%	3%

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

v) Sala dos alunos ou da associação de estudantes	16%	32%	24%	9%	13%	6%
w) Biblioteca e espaços de estudo	33%	42%	18%	4%	2%	1%
x) Recursos da biblioteca (livros, vídeos, etc.)	26%	44%	19%	7%	3%	1%
y) Casas de banho	3%	14%	27%	24%	31%	1%
z) Corredores e escadas	12%	43%	31%	9%	5%	0%
aa) Cantina e bar	20%	47%	23%	5%	4%	1%
bb) Espaços de direção e administração da escola (direção, secretaria, apoios diversos, etc.)	48%	31%	13%	3%	3%	2%

Segundo a opinião dos alunos inquiridos, de entre os bens escolares aqueles que apresentam um grau de degradação menor (nada ou pouco estragado) são os espaços destinados à direção e administração da escola (direção, secretaria, apoios diversos, etc.), biblioteca e espaços de estudo, recursos da biblioteca (livros, vídeos, etc.), salas ou oficinas de aulas práticas e paredes e muros interiores da escola, realçando-se que relativamente a estes dois últimos espaços a grande maioria dos alunos não respondeu (52%). Consideram que todos os outros bens e espaços escolares se encontram pouco estragados ou estragados, à exceção do gradeamento, portas, janelas e estores, mobiliário (mesas, cadeiras, armários, quadros, etc.) que mencionaram estar estragados ou muito estragados, as casas de banho como muito estragadas ou totalmente estragadas e os balneários como totalmente estragados. Salienta-se que relativamente aos jardins apesar de a maioria considerar que estes se encontram pouco estragados (25%) ou estragados (24%), existe um número significativo que os considera totalmente estragados (23%).

Tabela 7: Material existente na escola e sua necessidade.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) O material existente é adequado às necessidades?	17%	77%	5%	1%	14%	43%	43%	0%	----	----	----	----	----	----	----	----
b) O material existente é adequado às necessidades dos alunos?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	19%	57%	20%	4%

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

c) O material existente para a conservação e manutenção dos bens escolares é adequado às necessidades?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	35%	41%	24%	0%	----	----	----	----
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	-----	-----	----	------	------	------	------

Analisando a tabela 7 que traduz a opinião dos inquiridos relativamente à relação entre o material existente na escola e a sua efetiva necessidade verifica-se que a maioria (77%) dos professores menciona que o material existente não é adequado às necessidades, contrastando com uma minoria que pensa o contrário. Os assistentes técnicos também manifestam uma opinião acima dos 40% de que o material existente não é adequado às necessidades havendo, porém, 43% desses elementos que manifestam o seu desconhecimento. Aquando da manifestação de opinião por parte dos pais quanto à adequação do material existente às necessidades dos alunos, estes consideram maioritariamente que esse material não se adequa às necessidades dos alunos. Mais diretamente relacionados com o âmbito de análise deste estudo foram questionados os assistentes operacionais relativamente ao material existente para a conservação e manutenção dos bens escolares e a sua adequada necessidade, ao que estes respondem 41% que não, havendo todavia um número significativo (35%) que acha que sim.

Tabela 8: Participação na escola.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) Há participação da Comunidade Educativa na escola?	78%	13%	7%	2%	71%	0%	29%	0%	65%	29%	6%	0%	----	----	----	----	----	----	----	----
b) Há participação da comunidade escolar?	84%	7%	8%	1%	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
c) Existem atividades na escola?	97%	1%	1%	1%	72%	14%	0%	14%	59%	29%	12%	0%	72%	16%	12%	0%	----	----	----	----
d) Os alunos costumam participar nas atividades da escola?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	51%	16%	29%	4%	----	----	----	----

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

e) Existem atividades promovidas por Pais e Enc. de Educação?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	9%	35%	45%	11%
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----	-----	-----	-----

Das questões colocadas aos docentes, assistentes técnicos e assistentes operacionais referentes à existência de participação da comunidade educativa, todos maioritariamente consideram que existe essa participação, reforçando os docentes essa opinião quando questionados apenas relativamente à participação da comunidade escolar. Quanto à existência de atividades na escola a maioria considera que tal acontece. No entanto, um grande número de encarregados de educação (35%) é da opinião que não existem atividades promovidas por si, comparativamente àqueles que referem que existem (9%). No entanto, destaca-se a existência de um elevado número de encarregados de educação que manifesta o seu desconhecimento. Já os alunos à questão, se costumam participar nas atividades da escola, uma maioria tangencial refere que sim.

Tabela 9: Existência ou promoção, de modo geral, de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) São promovidas atividades de conservação e manutenção dos bens escolares?	36%	47%	15%	2%	14%	57%	29%	0%	53%	29%	18%	0%	----	----	----	----
b) Existem atividades de conservação e manutenção dos bens escolares?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	11%	46%	43%	0%
c) Existe na escola uma estrutura organizada, responsável e promotora de conservação e manutenção dos bens escolares?	34%	38%	28%	0%	----	----	----	----	23%	24%	47%	6%	----	----	----	----

De acordo com a promoção, de modo geral, de atividades de conservação e

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

manutenção dos bens escolares, aproximadamente 50% dos docentes e mais de 50% dos assistentes técnicos mencionam que não são promovidas tais atividades, contrariando a opinião dos assistentes operacionais que referem maioritariamente que são promovidas essas atividades. Os alunos dizem (aproximadamente 50%) que não existem atividades de conservação e manutenção dos bens escolares, todavia, um grande número manifesta desconhecer essa existência. Dos docentes e assistentes operacionais pretendeu-se conhecer a sua opinião respeitante à existência de uma estrutura organizada, responsável e promotora de conservação e manutenção dos bens escolares na escola, sendo próximos, em ambos os casos, os valores concordantes e discordantes. Porém, realça-se um número significativo de elementos que desconhecem essa realidade, com destaque para os assistentes operacionais, que apresentam um valor próximo dos 50%.

Tabela 10: Existência ou promoção, de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares por parte ou para alguns dos elementos da comunidade educativa.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) A organização escolar promove atividades frequentes de conservação dos bens escolares?	16%	65%	18%	1%	0%	86%	14%	0%	6%	35%	59%	0%	----	----	----	----	16%	21%	57%	6%
b) Há atividades para os alunos participarem na conservação e manutenção dos bens escolares?	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	----	9%	45%	46%	0%	----	----	----	----
c) Existem atividades de conservação e manutenção dos bens escolares promovidas por Pais e Enc. de Educação?	----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	9%	30%	50%	11%

De forma mais específica, à questão sobre a promoção de atividades frequentes de conservação dos bens escolares por parte da organização escolar, os docentes e assistentes técnicos referem maioritariamente que a promoção de tais atividades não é

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

frequente. Já os assistentes operacionais e encarregados de educação maioritariamente alegam o seu desconhecimento, existindo contudo, uma percentagem elevada destes elementos que refere a não promoção de tais atividades por parte da organização escolar. Os alunos quando questionados sobre a existência de atividades de conservação e manutenção dos bens escolares em que possam participar, distribuem as suas opiniões de forma quase equivalente entre a sua discordância (45%) e o seu desconhecimento (46%). Questionados os encarregados de educação sobre a existência de atividades de conservação e manutenção dos bens escolares promovidas por si, obtém-se como resultado uma maioria tangencial de pais que apresentam o seu desconhecimento e um número significativo (30%) que revela a sua discordância.

Tabela 11: Relação dos bens escolares com a aprendizagem.

Elementos da comunidade	Docentes				Alunos				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
Questões gerais												
a) A conservação e manutenção dos bens escolares podem ter influência no processo de ensino – aprendizagem?	98%	1%	1%	0%	----	----	----	----	----	----	----	----
b) A conservação e manutenção dos bens escolares podem influenciar a sua aprendizagem?	----	----	----	----	73%	14%	13%	0%	----	----	----	----
c) A conservação e manutenção dos bens escolares podem ter influência no sucesso dos alunos?	----	----	----	----	----	----	----	----	90%	2%	5%	3%

Numa perspetiva de conexão entre as opiniões referentes à influência dos bens escolares na aprendizagem e o sucesso dos alunos realizaram-se as questões apresentadas na tabela 11, ao que todos os inquiridos foram unânimes em responder que existe uma elevada influência da conservação e manutenção dos bens escolares na aprendizagem e sucesso dos alunos.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 12: Existência de fatores que promovem e inibem a degradação dos bens escolares.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) Existem fatores que promovem a degradação dos bens escolares?	85%	12%	5%	2%	43%	0%	57%	0%	59%	6%	35%	0%	----	----	----	----
b) Existem fatores que inibem a degradação dos bens escolares?	51%	30%	15%	4%	43%	14%	43%	0%	29%	24%	35%	12%	----	----	----	----
c) Há situações que levam a que se danifiquem os bens escolares?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	69%	15%	16%	0%
d) Existem situações que impossibilitam que se estraguem os bens escolares?	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	35%	32%	32%	1%

Quanto à existência de fatores promotores ou inibidores da degradação dos bens escolares, os docentes e os assistentes operacionais majoritariamente referem que existem fatores que promovem a degradação desses bens, bem como um grande número dos assistentes técnicos. Todavia, a maioria destes assistentes menciona o seu efetivo desconhecimento. Quanto à existência de fatores que inibem a degradação dos bens escolares, a maioria tangencial dos docentes considera que existem fatores que inibem a degradação dos bens escolares, os assistentes técnicos apresentam percentagens idênticas entre a concordância e o seu desconhecimento. Já nos assistentes operacionais, o número mais elevado apresenta desconhecimento, existindo um valor próximo entre aqueles que concordam (valor superior) e os que discordam. Os alunos referem majoritariamente que há situações que podem levar à danificação dos bens escolares, havendo um equilíbrio, entre a concordância (valor mais elevado), a discordância e o desconhecimento de opiniões respeitantes à existência de situações que impossibilitem que se estraguem os bens escolares.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 13: Influência do contexto social.

Elementos da comunidade	Docentes				Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Pais e Enc. Educação			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) O contexto social em que a escola está inserida influencia ações de conservação e manutenção dos bens escolares?	38%	39%	22%	1%	28%	43%	29%	0%	53%	23%	24%	0%	55%	16%	23%	6%

No que diz respeito ao parecer expresso sobre a influência do contexto social onde a escola está inserida na conservação e manutenção dos bens escolares os assistentes operacionais e os encarregados de educação maioritariamente consideram a existência dessa influência. Por outro lado um número significativo de assistentes técnicos pensam o contrário (43%) e os docentes manifestam um equilíbrio de opiniões entre a concordância e a discordância (valor mais elevado).

Tendo em conta o modo de utilização dos bens escolares por parte dos alunos, a maioria destes acha que existem alunos que utilizam corretamente os bens escolares. No entanto, julgam, maioritariamente também, que há alunos que estragam propositadamente os bens escolares. Os assistentes operacionais concordam maioritariamente com esta última opinião expressa pelos alunos. Relativamente à existência de outros elementos da comunidade educativa que estragam propositadamente os bens escolares, os assistentes operacionais alegam maioritariamente o seu desconhecimento.

Tabela 14: Modo de utilização dos bens escolares por parte dos alunos.

Elementos da comunidade	Assistentes Operacionais				Alunos			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) Há alunos que conservam e utilizam corretamente os bens escolares?	----	----	----	----	84%	8%	7%	1%

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

b) Há alunos que estragam propositadamente os bens escolares?	82%	0%	12%	6%	85%	2%	13%	0%
c) Há outros elementos da comunidade educativa que estragam propositadamente os bens escolares?	17%	18%	59%	6%	-----	-----	-----	-----

Tabela 15: Elementos a envolver nas atividades de conservação e manutenção.

Elementos da comunidade	Assistentes Técnicos				Assistentes Operacionais				Alunos			
	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde	Sim	Não	Não sei	Não responde
a) Os alunos deveriam poder participar em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares?	100%	0%	0%	0%	94%	0%	0%	6%	78%	5%	17%	0%
b) Há elementos na escola a quem compete em exclusivo a conservação e manutenção dos bens escolares?	57%	29%	14%	0%	65%	17%	18%	0%	-----	-----	-----	-----
c) Há elementos na escola que só eles devem conservar e manter os bens escolares?	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	42%	29%	28%	1%

Os assistentes técnicos, assistentes operacionais e alunos foram unânimes em considerar que estes últimos deveriam poder participar em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares. Quanto às opiniões relativas à existência na escola de elementos a quem compete em exclusivo a conservação e manutenção dos bens escolares, os assistentes técnicos e assistentes operacionais manifestam maioritariamente a sua concordância e grande parte dos alunos (42%) também concorda com essa posição havendo, no entanto, um número significativo de alunos que manifestou a sua discordância.

2.3. Questões sobre as perceções dos inquiridos face ao ensino e aos bens escolares.

Com este terceiro grupo de questões pretende-se averiguar a perceção que cada um dos elementos da comunidade educativa em estudo tem sobre a aprendizagem e a utilidade dos bens escolares.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 16: Opinião obtida sobre as principais finalidades da escola.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Pais e Enc. Educação
a) Desenvolver competências instrumentais	12%	7%	12%	10%
b) Desenvolver a personalidade	9%	11%	9%	12%
c) Promover o desenvolvimento sócio-cultural	15%	14%	12%	14%
d) Fomentar a formação cívica	14%	25%	13%	15%
e) Promover o desenvolvimento cognitivo	16%	11%	10%	12%
f) Proporcionar a descoberta de capacidades e vocações	14%	11%	10%	16%
g) Cuidar dos menores ou lazer	1%	0%	12%	2%
h) Promover o desenvolvimento sócio-afectivo	9%	14%	10%	8%
i) Promover o desenvolvimento psico-motor	10%	7%	12%	10%
j) Não responde	0%	0%	1%	1%
k) Outra resposta	0%	0%	9%	0%

Perante a questão, sobre quais devem ser as principais finalidades da escola, colocada aos docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e pais e encarregados de educação, verifica-se uma distribuição homogénea pelas diversas opções de resposta, com realce para o fomentar da formação cívica por todos os inquiridos, sendo este juízo mais realçado no caso dos assistentes técnicos. Por outro lado, a opinião de que a escola tem como finalidade cuidar dos menores ou lazer foi a que apresentou uma percentagem mais baixa de resposta em todos os inquiridos à exceção dos assistentes operacionais. Para além das opções apresentadas alguns encarregados de educação observaram que a escola deve implementar a vivência comunitária, o espírito de interajuda, transmitir valores éticos, através do exemplo e da criação de espaço de encontro entre todos os agentes educativos, reforçar valores de responsabilidade, rigor, postura, respeito e, para além destes, promover a qualidade da alimentação e regras a cumprir.

No caso dos alunos, estes consideram como principais finalidades da escola, a sua preparação para o mundo do trabalho e a transmissão de ensinamentos, estando estes também de acordo com a maioria dos elementos inquiridos em relação à opção cuidar dos alunos, que representa a percentagem mais baixa relativamente às principais finalidades da escola. Estes mencionam, para além das opções, que as principais finalidades da escola devem ser motivar os alunos para a continuação dos seus estudos, transmitir competências essenciais para serem desenvolvidas e aplicadas na vida futura,

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

desenvolver a personalidade e os gostos pessoais, promover a formação no maior número de áreas possíveis para proporcionar melhores orientações futuras aos alunos, quer a nível pessoal, quer a nível profissional e proporcionar uma alimentação adequada aos alunos.

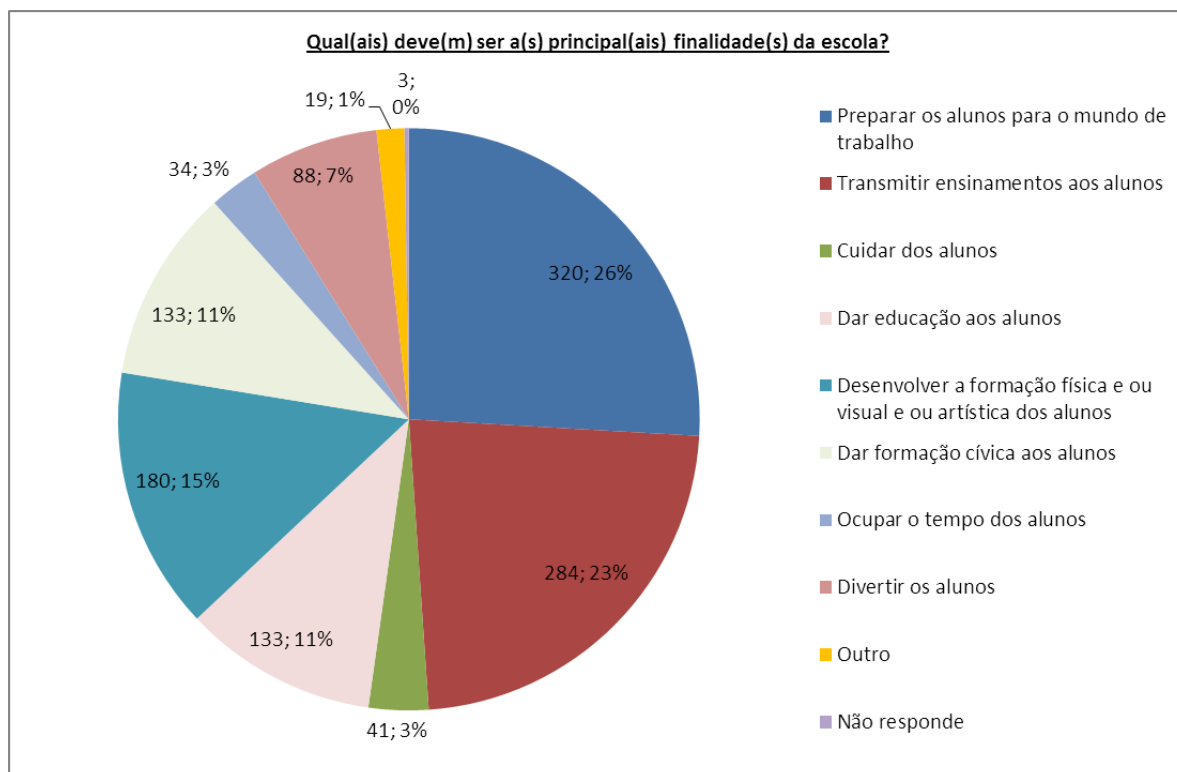


Gráfico 5: Distribuição das opiniões dos alunos sobre as principais finalidades da escola.

Tabela 17: Importância da qualidade dos bens escolares para atingir as principais finalidades da escola.

Questões:	Considera que para se conseguir atingir a(s) finalidade(s) que referiu na questão anterior tem importância a qualidade dos bens escolares?				Se respondeu afirmativamente na questão anterior indique qual o grau de importância (de 1 a 5) que atribui aos bens escolares.					
	Sim	Não	Não sei	Não responde	1 Muito pouco importante	2 Pouco importante	3 Moderadamente importante	4 Importante	5 Muito importante	Não responde
Elementos da comunidade										
Docentes	97%	1%	2%	0%	1%	0%	14%	56%	29%	0%
Assistentes Técnicos	86%	0%	14%	0%	0%	0%	14%	43%	29%	14%
Assistentes Operacionais	94%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	47%	18%	35%
Alunos	86%	6%	7%	1%	2%	2%	19%	40%	23%	14%
Pais e Enc. Educação	92%	2%	2%	4%	2%	0%	9%	40%	31%	18%

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Os elementos da comunidade educativa foram unânimes em considerar que para se conseguir atingir as principais finalidades da escola a qualidade dos bens escolares é importante, situando-se esse grau de importância entre o importante (maior percentagem) e o muito importante.

Tabela 18: Fatores que podem ser influenciados pela existência de bens escolares degradados.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Alunos	Pais e Enc. Educação
a) O sucesso escolar	12%	13%	9%	12%	12%
b) A disciplina	12%	16%	14%	10%	12%
c) A segurança	15%	18%	14%	14%	15%
d) O civismo	12%	10%	17%	9%	12%
e) A satisfação e acolhimento	12%	11%	8%	11%	11%
f) A motivação	14%	11%	13%	14%	14%
g) A limpeza e a higiene	13%	13%	15%	16%	14%
h) O trabalho	10%	8%	8%	11%	9%
i) Nenhum fator é influenciado	0%	0%	1%	1%	0%
j) Não responde	0%	0%	0%	1%	1%
k) Outra resposta	0%	0%	1%	1%	0%

No que se refere à questão, sobre quais os fatores que podem ser influenciados pela existência de bens escolares degradados, verifica-se uma distribuição homogênea pelas diversas opções de resposta, salientando-se em especial a segurança, a limpeza e higiene, o civismo, a disciplina e a motivação. Realça-se que apenas um número muito diminuto dos inquiridos pensa que nenhum dos fatores apresentados é influenciado pela existência de bens escolares degradados. Alguns professores, relativamente a esta questão, mencionaram que a qualidade do ensino e da aprendizagem pode ser também um dos fatores influenciados. Os pais e encarregados de educação referem que a assiduidade poderá ser influenciada pela existência de bens escolares degradados.

2.4. Participação, atividades desenvolvidas e bens escolares

Este agrupamento de questões foi realizado com o intuito de identificar a forma de participação e as atividades desenvolvidas na escola fazendo uma interligação com a conservação e manutenção dos bens escolares.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Assim, apresenta-se desde logo o parecer dado pelos docentes relativamente às atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação por parte da comunidade educativa, sendo estas as atividades culturais e desportivas, seguidas das lúdicas ou festas e ainda os debates e sessões de esclarecimento. É de referir que as atividades de manutenção e conservação dos bens escolares foram aquelas que apresentaram menor ou diminuta percentagem.

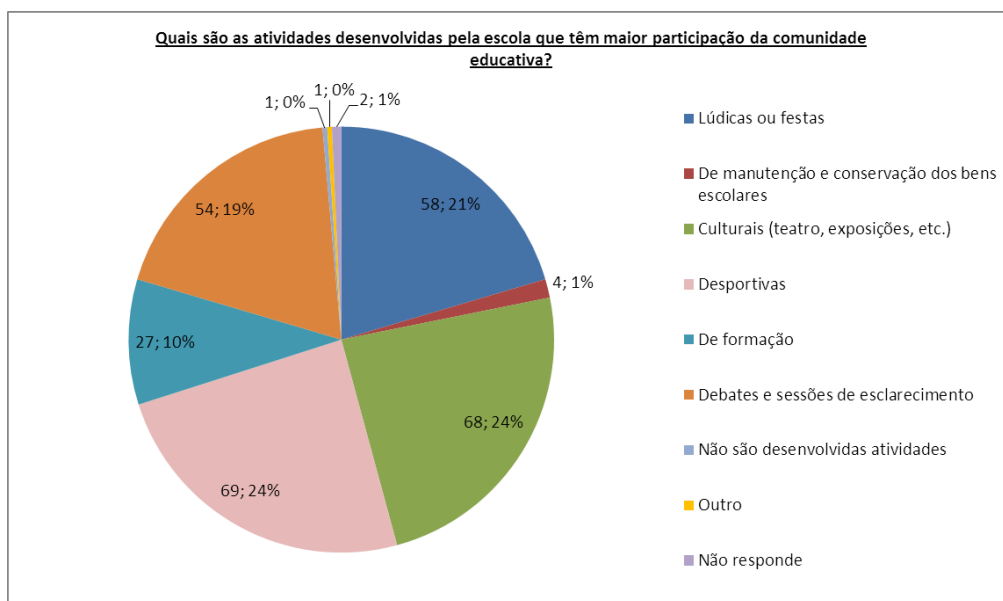


Gráfico 6: Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação da comunidade educativa.

Os alunos, quando questionados sobre as atividades em que costumam participar, referenciam as visitas de estudo como sendo as mais participadas, seguindo-se as atividades desportivas, as de diversão ou festas e as culturais. A sua participação em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares é diminuta, percentagem idêntica à dos alunos que referem não serem desenvolvidas atividades na escola. Alguns referem que são desenvolvidas muito poucas atividades nesta escola, pois o órgão de direção não autoriza nada que interfira com as aulas.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

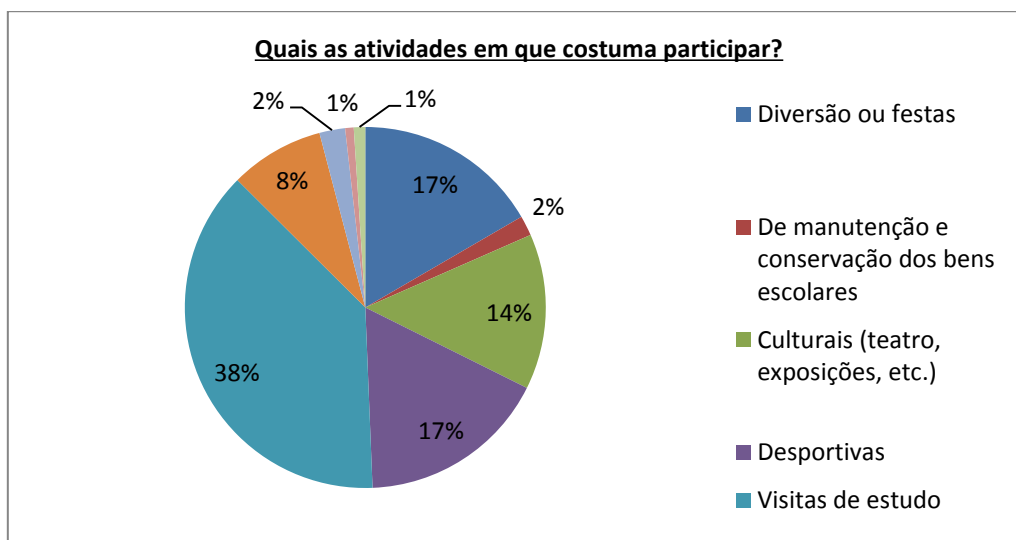


Gráfico 7: Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação dos alunos.

Dos pais e encarregados de educação foi inicialmente pretendido conhecer as situações que os levam a vir à escola e com que frequência o fazem.

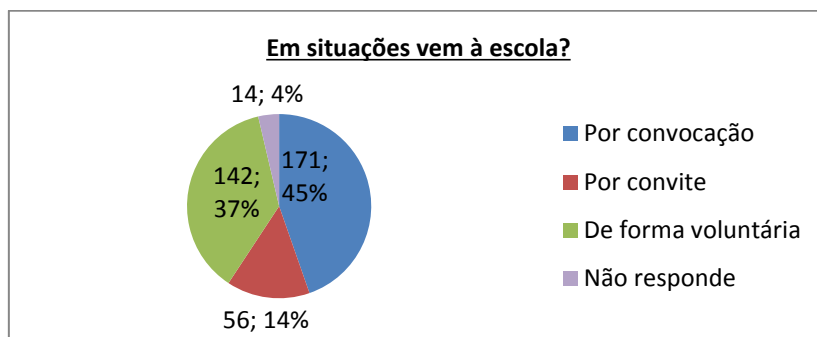


Gráfico 8: Distribuição das situações em que os pais e encarregados de educação vêm à escola.

Verifica-se que os pais vêm à escola em especial quando são convocados e ainda, um número significativo, de forma voluntária. A frequência desses contactos ocorre na sua maioria, uma (maior percentagem) ou duas vezes por período, referindo alguns que vêm à escola sempre que for necessário.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

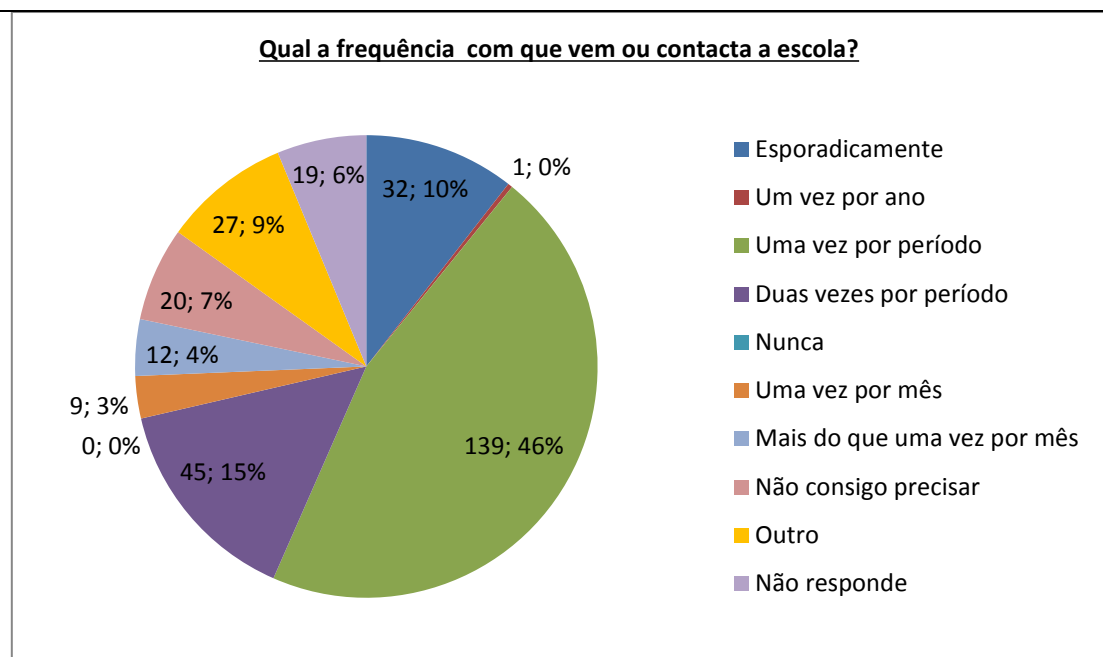


Gráfico 9: Distribuição da frequência com que os pais e encarregados de educação vêm ou contactam a escola.

Quanto às atividades desenvolvidas pela escola que os pais e encarregados de educação referem como sendo as mais participadas por eles, estas são as de debate e sessões de esclarecimento, seguindo-se as culturais. Destaca-se uma percentagem significativa de pais e encarregados de educação que refere não serem desenvolvidas atividades pela escola. Tal como nas opiniões anteriores as atividades de manutenção e conservação dos bens escolares são aquelas que apresentam uma reduzida participação por parte destes elementos da comunidade educativa. Alguns referem também participarem nas reuniões (de avaliação, de início ou final de ano ou período).

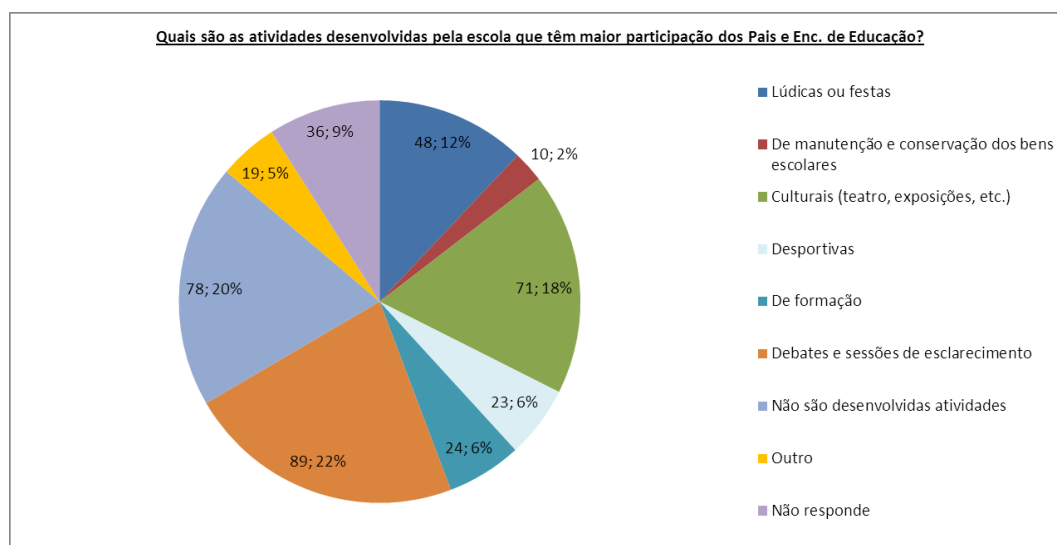


Gráfico 10: Distribuição das atividades desenvolvidas pela escola que têm uma maior participação dos pais e encarregados de educação.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Os assistentes técnicos e operacionais foram questionados sobre a existência na escola de atividades de conservação e manutenção dos bens escolares. Um elevado número (na ordem dos 40%) diz desconhecer essa existência. No caso dos assistentes técnicos existe também uma elevada percentagem que referencia não existirem esse tipo de atividades (43%) mas, no parecer dos assistentes operacionais, há valores aproximados entre aqueles que consideram existirem essas atividades (29%) e aqueles que discordam (24%).

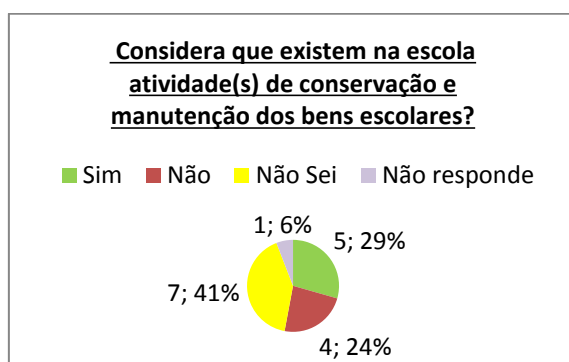


Gráfico 11: Distribuição da opinião dos assistentes operacionais relativa à existência na escola de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.

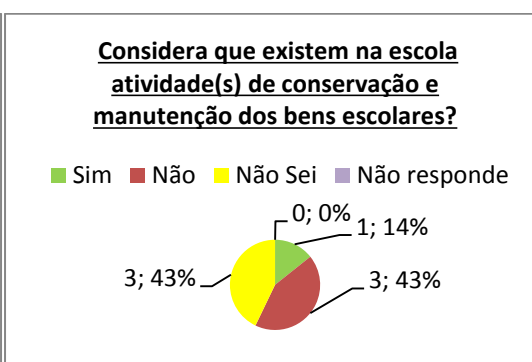


Gráfico 12: Distribuição da opinião dos assistentes técnicos relativa à existência na escola de atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.

Tabela 19: Forma geral de participação dos elementos da comunidade educativa nas atividades/atividades de conservação e manutenção.

Questão: Caso considere que são desenvolvidas atividades/atividades de conservação e manutenção na escola, indique de forma geral, como normalmente os elementos da comunidade educativa participam nas atividades desenvolvidas.		Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Alunos	
a)	Órgão de Direção	1- Não participantes	4 %	0 %	12 %	19 %
		2- Participante de forma passiva	10 %	0 %	23 %	24 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	30 %	29 %	0 %	28 %
		4 - Colaboradores	28 %	14 %	0 %	9 %
		5 - Promotores	18 %	14 %	18 %	9 %
		Não responde	10 %	43 %	47 %	11 %
b)	Conselho Geral	1- Não participantes	18 %	43 %	12 %	---
		2- Participante de forma passiva	17 %	14 %	29 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	29 %	0 %	0 %	---
		4 - Colaboradores	16 %	0 %	0 %	---
		5 - Promotores	7 %	0 %	12 %	---
		Não responde	13 %	43%	47 %	---

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

c)	Conselho Pedagógico	1- Não participantes	10 %	43 %	12 %	---
		2- Participante de forma passiva	16 %	14 %	29 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	35 %	0 %	0 %	---
		4 - Colaboradores	16 %	0 %	0 %	---
		5 - Promotores	9 %	0 %	12 %	---
		Não responde	14 %	43 %	47 %	---
d)	Estruturas hierárquicas intermédias	1- Não participantes	8 %	43 %	12 %	---
		2- Participante de forma passiva	6 %	14 %	23 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	26 %	0 %	6 %	---
		4 - Colaboradores	27 %	0 %	0 %	---
		5 - Promotores	16 %	0 %	12 %	---
		Não responde	17 %	43%	47 %	---
e)	Autarquia	1- Não participantes	15 %	43 %	23 %	45 %
		2- Participante de forma passiva	22 %	14 %	12 %	19 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	28 %	0 %	0 %	17 %
		4 - Colaboradores	20 %	0 %	0 %	3 %
		5 - Promotores	0 %	0 %	0 %	2 %
		Não responde	15 %	43 %	65 %	14 %
f)	Ass. de Pais e Enc. de Educação	1- Não participantes	12 %	28 %	23 %	---
		2- Participante de forma passiva	23 %	29 %	12 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	38 %	0 %	6 %	---
		4 - Colaboradores	11 %	0 %	6 %	---
		5 - Promotores	1 %	0 %	6 %	---
		Não responde	15 %	43 %	47 %	---
g)	Associação de Estudantes	1- Não participantes	4 %	0 %	17 %	8 %
		2- Participante de forma passiva	19 %	57 %	18 %	11 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	27 %	0 %	18 %	31 %
		4 - Colaboradores	25 %	0 %	0 %	19 %
		5 - Promotores	10 %	0 %	0 %	20 %
		Não responde	15 %	43 %	47 %	11 %
h)	Conselhos de Turma	1- Não participantes	4 %	28 %	18 %	---
		2- Participante de forma passiva	15 %	29 %	23 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	20 %	0 %	12 %	---
		4 - Colaboradores	31 %	0 %	0 %	---
		5 - Promotores	19 %	0 %	0 %	---
		Não responde	11 %	43 %	47%	---
i)	Turmas	1- Não participantes	0 %	28 %	23 %	---
		2- Participante de forma passiva	8 %	29 %	18 %	---
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	17 %	0 %	12 %	---
		4 - Colaboradores	38 %	0 %	0 %	---
		5 - Promotores	23 %	0 %	0 %	---
		Não responde	14 %	43 %	47 %	---
j)	Professores individuais e voluntariamente	1- Não participantes	3 %	14 %	6 %	8 %
		2- Participante de forma passiva	2 %	43 %	29 %	18 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	12 %	0 %	18 %	36 %
		4 - Colaboradores	31 %	0 %	0 %	17 %
		5 - Promotores	33 %	0 %	0 %	12 %
		Não responde	19%	43 %	47 %	9 %
k)	Assistentes Técnicos	1- Não participantes	11 %	0 %	17 %	26 %
		2- Participante de forma passiva	14 %	28 %	6 %	25 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	34 %	29 %	18 %	28 %
		4 - Colaboradores	26 %	0 %	0 %	7 %
		5 - Promotores	3 %	0 %	12 %	4 %
		Não responde	12 %	43%	47 %	10 %
l)	Assistentes Operacionais	1- Não participantes	14 %	0 %	6 %	23 %
		2- Participante de forma passiva	14 %	29 %	0 %	24 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	29 %	14 %	12 %	27 %

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

		4 - Colaboradores	27 %	14 %	29 %	9 %
		5 - Promotores	2 %	0 %	12 %	6 %
		Não responde	14 %	43 %	41 %	11 %
m)	Alunos individuais e voluntariamente	1- Não participantes	3 %	14 %	23 %	6 %
		2- Participante de forma passiva	10 %	43 %	12 %	16 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	15 %	0 %	0 %	31 %
		4 - Colaboradores	48 %	0 %	18 %	23 %
		5 - Promotores	9 %	0 %	0 %	14 %
		Não responde	15 %	43 %	47 %	10 %
n)	Pais e Enc. de Educação individual e voluntariamente	1- Não participantes	15 %	14 %	29 %	32 %
		2- Participante de forma passiva	26 %	43 %	12 %	30 %
		3 - Apoiantes, mas não colaboradores	25 %	0 %	12 %	19 %
		4 - Colaboradores	18 %	0 %	0 %	6 %
		5 - Promotores	3 %	0 %	0 %	3 %
		Não responde	13 %	43 %	47 %	10 %

Quanto à forma de participação nas atividades/atividades de conservação e manutenção dos bens escolares por parte dos elementos, órgãos ou estruturas da escola, os docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e alunos são da opinião que:

- O órgão de direção, para o maior número de docentes, assistentes técnicos e alunos, é um elemento apoiante, mas não colaborador, enquanto que para os assistentes operacionais é um elemento participante de forma passiva.

- O conselho geral e o conselho pedagógico, para o maior número de docentes, são elementos apoiantes, mas não colaboradores. Os assistentes técnicos consideram estes órgãos não participantes e os assistentes operacionais acham que são elementos participantes de forma passiva.

- As estruturas hierárquicas intermédias para o maior número de docentes, são elementos colaboradores, para os assistentes técnicos estes órgãos são não participantes e os assistentes operacionais dizem que são elementos participantes de forma passiva.

- A autarquia para o maior número de docentes é um elemento apoiante, mas não colaborador, enquanto para os assistentes técnicos, operacionais e alunos é um elemento não participante.

- A associação de pais e encarregados de educação para o maior número de docentes, são elementos apoiantes, mas não colaboradores, para os assistentes técnicos este órgão é participante de forma passiva, e para os assistentes operacionais são elementos não participantes.

- A associação de estudantes para o maior número de docentes é um elemento apoiante, mas não colaborador, para os assistentes técnicos é participantes de forma passiva, para os operacionais é participantes de forma passiva ou apoiante, mas não colaboradores. Os alunos consideram-na um elemento apoiante, mas não colaborador.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Os conselhos de turma para o maior número de docentes, são elementos colaboradores, para os assistentes técnicos e operacionais são elementos participantes de forma passiva.

- As turmas para o maior número de docentes, são elementos colaboradores, para os assistentes técnicos são elementos participantes de forma passiva e para os assistentes operacionais são não participantes.

- Os professores individuais e voluntariamente para o maior número de docentes são um elemento promotor, para os assistentes técnicos e operacionais são participantes de forma passiva, e alunos consideram-nos elemento apoiante, mas não colaborador.

- O maior número de docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e alunos são unânimes em considerar os assistentes técnicos como apoiantes, mas não colaboradores.

- Os assistentes operacionais para o maior número de docentes e alunos são um elemento apoiante, mas não colaborador, para os assistentes técnicos são participantes de forma passiva e para os operacionais são colaboradores.

- Os alunos individuais e voluntariamente para o maior número de docentes são um elemento colaborador, para os assistentes técnicos são participantes de forma passiva, para os assistentes operacionais são não participantes e para os alunos são um elemento apoiante, mas não colaborador.

- Os pais e encarregados de educação individuais e voluntariamente para o maior número de docentes e assistentes técnicos são participantes de forma passiva, para os assistentes operacionais e alunos são não participantes.

Salienta-se a existência de um elevado número de assistentes técnicos e operacionais que não responde a todas as questões colocadas, em especial no que se refere à atarquia, em que 65% dos assistentes operacionais não responde.

Em síntese, a maioria dos elementos, órgãos ou estruturas da escola é considerada participante de forma passiva ou apoiante, mas não colaborador, havendo alguns focos de não participantes e uma diminuta opinião relativa ao facto de ser colaborador e/ou promotor.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 20: Forma habitual de participação do inquirido nas atividades desenvolvidas na escola.

Elementos da comunidade <u>Opções de resposta</u>	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Pais e Enc. Educação
a) Não participo	0 %	43 %	0 %	19 %
b) Participo apenas de forma passiva	4 %	28 %	11 %	16 %
c) Apoio, mas não colaboro	3 %	0 %	4 %	13 %
d) Colaboro	34 %	29 %	23 %	13 %
e) Colaboro apenas nas que são definidas nos órgãos hierárquicos da escola.	2 %	0 %	7 %	-----
f) Participo, mas por obrigação	2 %	0 %	8 %	0 %
g) Participo voluntariamente	33 %	0 %	31 %	14 %
h) Promovo ou fomento	20 %	0 %	8 %	2 %
i) De outra forma	0 %	0 %	0 %	1 %
j) Não responde	0 %	0 %	8 %	22 %

Colocada a questão de forma individual e pessoal, sobre a forma como cada um habitualmente participa nas atividades da escola, os docentes respondem em maior número que colaboram, seguindo-se a participação voluntária e ainda o “promovo” ou “fomento”. Um elevado número dos assistentes técnicos, menciona não participar, seguindo-se o “colaboro” e o “participo apenas de forma passiva”. No caso dos assistentes operacionais referem que participam voluntariamente, seguido do “colaboro”. Quanto à participação dos pais e encarregados de educação o maior número não responde, seguindo-se o “não participo” e o “participo de forma passiva”. Alguns docentes referem que só participam nas atividades em que têm interesse.

Quanto aos alunos, uma grande parte referiu que participa voluntariamente, salientando-se um elevado número de alunos que mencionam que não participam ou participam de forma distante. Alguns mencionam que participam nas que têm interesse, que são benéficas para si e para o seu estudo e quando as faltas são justificadas.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

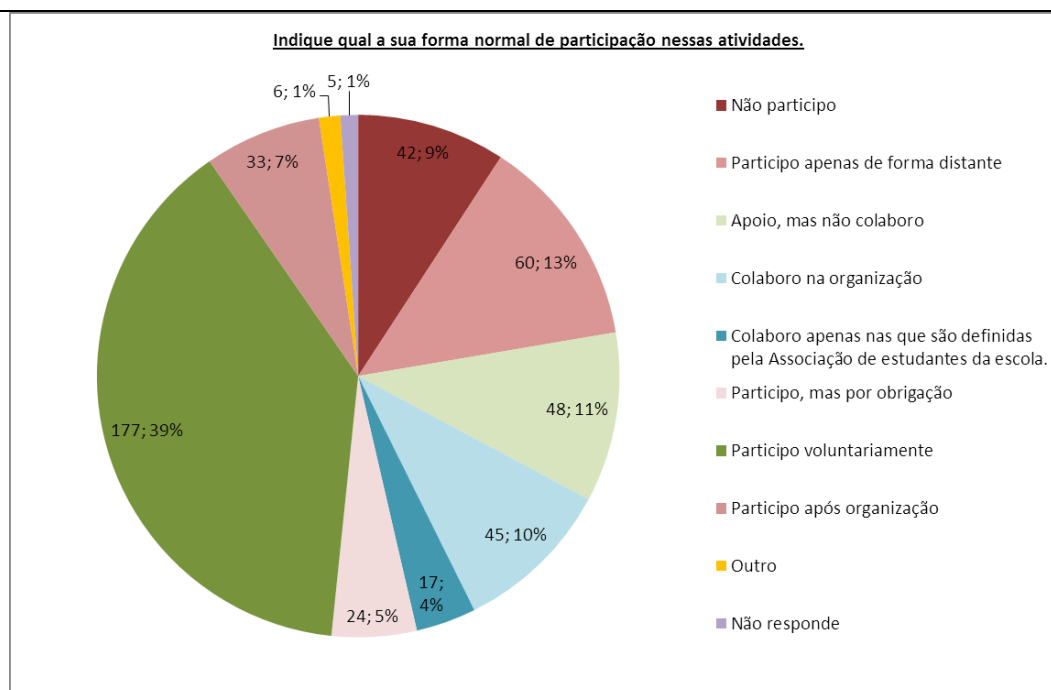


Gráfico 13: Forma habitual de participação dos alunos nas atividades desenvolvidas na escola.

Tabela 21: Forma de atuação da organização escolar relativamente à conservação e manutenção dos bens escolares.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Pais e Enc. Educação
a) Nada	2 %	14 %	15 %	11%
b) Promove simples limpeza	45 %	72 %	23 %	32 %
c) Constitui um grupo de trabalho responsável pela conservação e manutenção desses bens	15 %	0 %	31 %	-----
d) Organiza sessões de esclarecimento	4 %	0 %	11 %	5 %
e) Celebra protocolo com a autarquia	9 %	0 %	0 %	-----
f) Cria normativos	17 %	14 %	8 %	16 %
g) Organiza atividades de conservação abertas à comunidade	2 %	0 %	8 %	7 %
h) Outro	4 %	0 %	0 %	11 %
i) Não responde	2 %	0 %	4 %	18 %

Relativamente ao que a organização escolar faz pela conservação e manutenção dos bens escolares, os diversos elementos da comunidade educativa expressam em grande número que promove simples limpeza. Segue-se a esta ideia a criação de normativos, à exceção dos assistentes operacionais, que apresentam como principal atitude a constituição de um grupo de trabalho responsável pela conservação e manutenção dos bens escolares. Estes mesmos elementos são da opinião que a

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

organização escolar, nada faz ou apenas promove simples limpeza, num total de 38%, que é bastante significativo. Alguns docentes referem a realização de reparações pontuais. Existe um elevado número de encarregados de educação que não responde a esta questão, referindo alguns que desenvolve diligências para a realização de obras.

Corresponde a mais de 50% dos alunos o conjunto das conceções de que a escola, nada faz, faz raras limpezas e manutenções e apenas realiza simples limpeza e arrumação feita pelos assistentes operacionais.

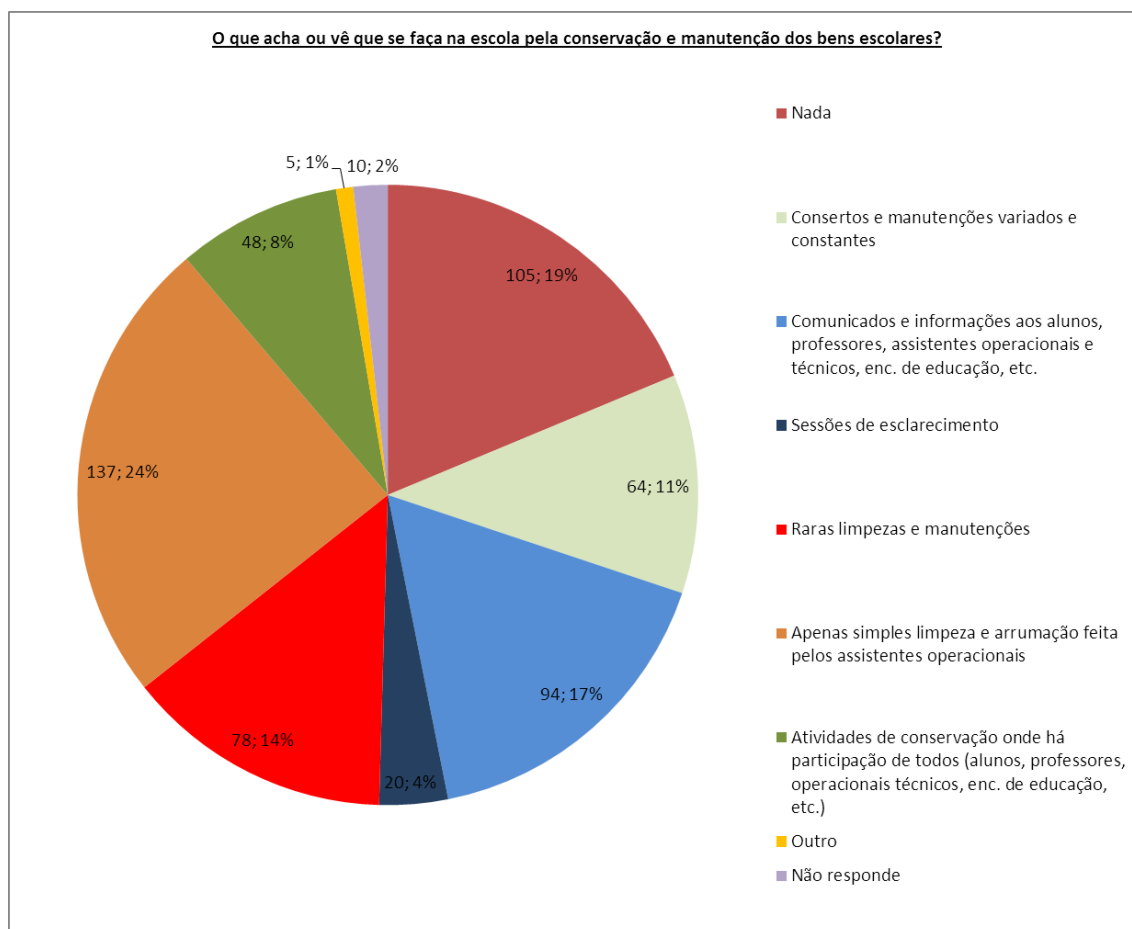


Gráfico 14: Distribuição das opiniões dos alunos sobre a atuação da organização escolar relativamente à conservação e manutenção dos bens escolares.

Os assistentes operacionais foram questionados relativamente ao facto de lhes serem normalmente atribuídas ou não funções ou atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, ao que estes respondem maioritariamente que não.

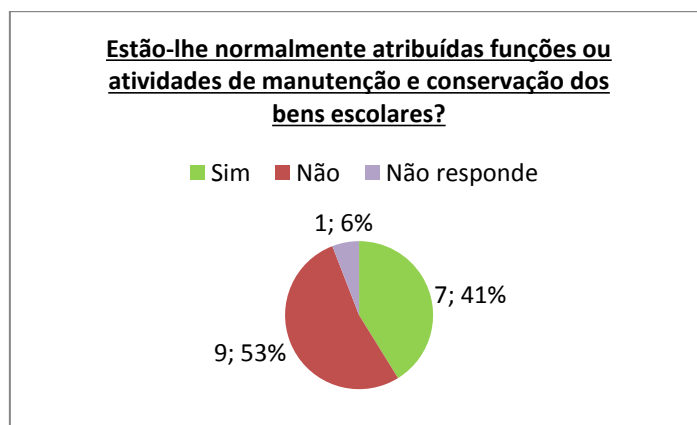


Gráfico 15: Distribuição da atribuição de funções ou atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, aos assistentes operacionais.

Os assistentes operacionais foram também questionados, caso realizassem funções de conservação e manutenção dos bens escolares, sobre como encontravam esses bens no início dessa atividade, ao que estes respondem em maior número que os encontram apenas com sujidades superficiais. Todavia, se considerarmos em conjunto as opções (“com bastante sujidade” e “mais degradados que anteriormente”) esse valor aproxima-se do valor considerado apenas com sujidades superficiais. Aqueles que consideraram que encontram os bens mantidos e conservados é um valor bastante reduzido. Verifica-se, ainda, um elevado número de assistentes operacionais que referem que os encontram com degradações de difícil recuperação.

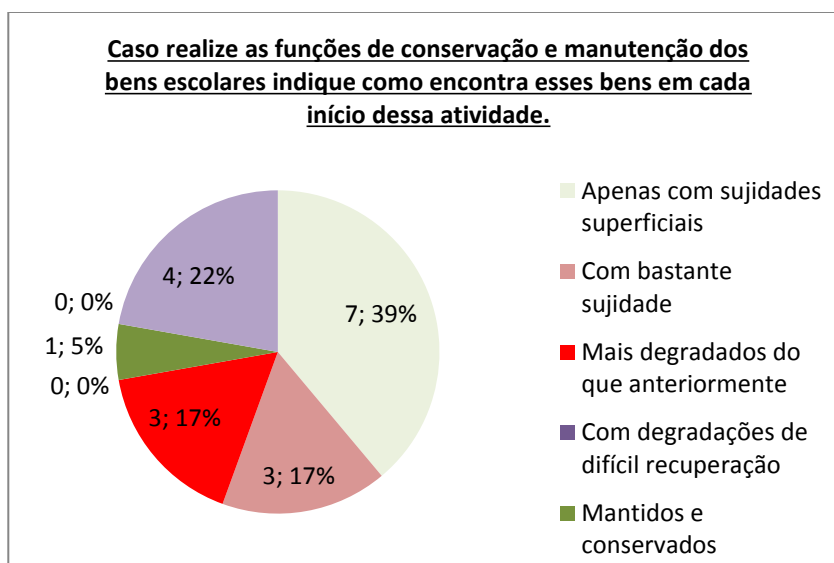


Gráfico 16: Distribuição do estado dos bens escolares aquando do início das atividades de manutenção e conservação pelos assistentes operacionais.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Aos docentes, alunos e pais e encarregados de educação colocou-se a questão de saber se já alguma vez teriam participado em atividades de conservação e manutenção de bens escolares, tendo os primeiros quase na sua maioria mencionado que sim e a maioria dos restantes que não.

Tabela 22: Participação em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares

Questões:	Já alguma vez participou em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares?			
	Sim	Não	Não me lembro	Não responde
Elementos da comunidade				
Docentes	48 %	37 %	12%	3 %
Alunos	7 %	71 %	22 %	0 %
Pais e Enc. Educação	5 %	81 %	9 %	5 %

Dos alunos que mencionam já ter participado em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, a grande maioria não se lembra o motivo pelo qual o fez, um número bastante elevado fê-lo de forma voluntária e um número bastante reduzido por obrigação ou castigo.

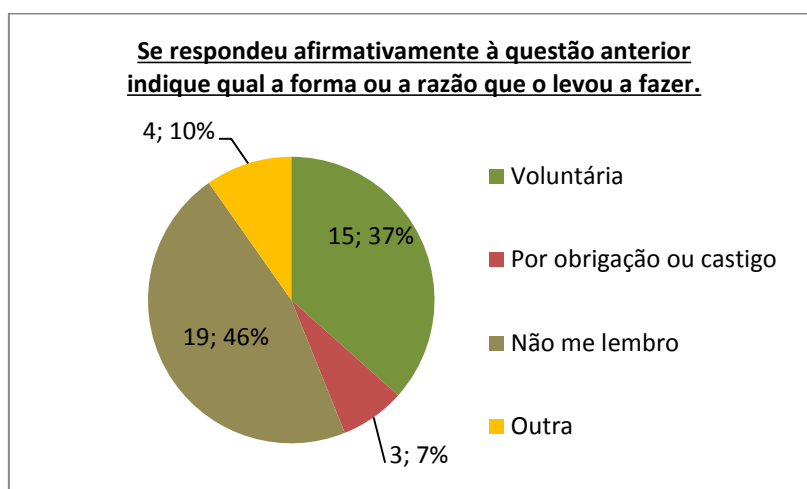


Gráfico 17: Forma ou razão que o levou os alunos a participarem em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.

À questão se tem conhecimento de algum colega que tenha participado em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares, feita aos alunos, estes respondem maioritariamente que não, havendo 24% de alunos que não se lembram e 25% dos alunos que referem que sim.

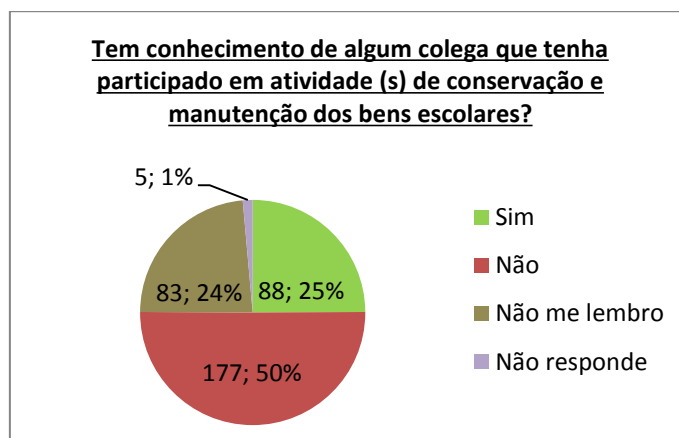


Gráfico 18: Distribuição do conhecimento por parte dos alunos relativo à participação de outros colegas em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares.

Dos alunos que referem ter conhecimento da participação de colegas em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, a grande maioria refere que estes o fizeram por obrigação ou castigo e um número, a rondar os 20%, de forma voluntária.

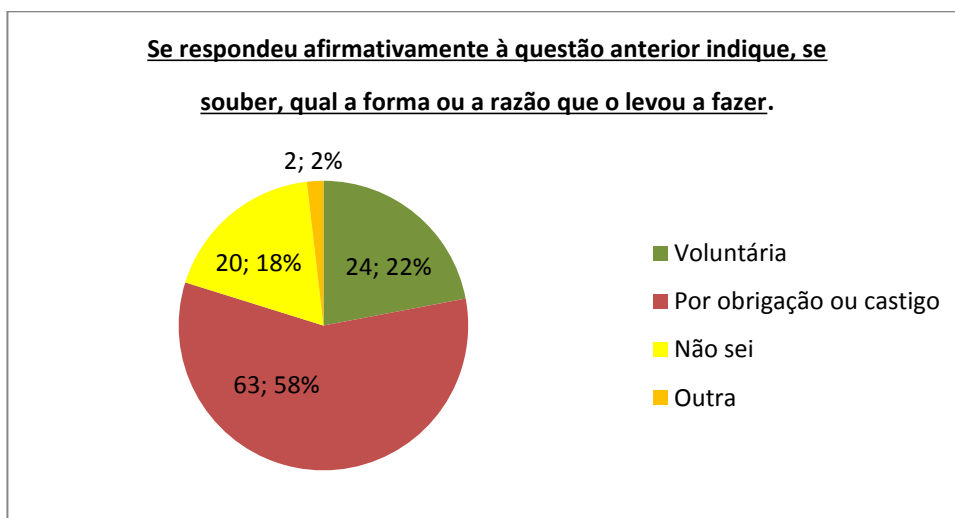


Gráfico 19: Forma ou razão que o levou os colegas dos alunos a participarem em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares.

Aos assistentes operacionais foi dada a oportunidade de se pronunciarem sobre quem acham que deve participar em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, tendo estes expressado quase na sua maioria que toda a comunidade

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

educativa deveria participar neste tipo de atividades, referindo em menor percentagem os pais e encarregados de educação.

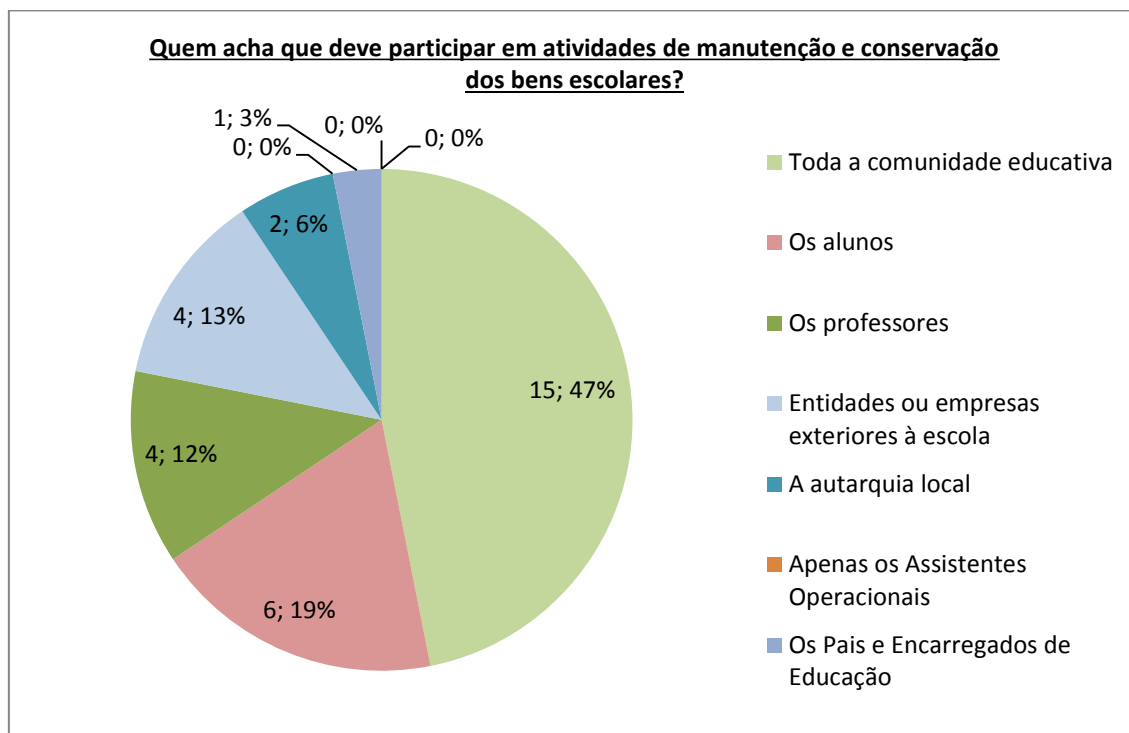


Gráfico 20: Distribuição da opinião dos assistentes operacionais sobre quem deve participar em atividades de conservação e manutenção dos bens escolares.

Tabela 23: Situações que inibem ou promovem o desrespeito pelos bens escolares.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes			Assistentes Técnicos			Assistentes Operacionais			Pais e Enc. Educação		
	Inibe	Promove	Não responde	Inibe	Promove	Não responde	Inibe	Promove	Não responde	Inibe	Promove	Não responde
a) Penalização	75%	14%	11%	43%	28%	29%	29%	12%	59%	44%	22%	34%
b) Reflexão	63%	24%	13%	57%	0%	43%	23%	12%	65%	38%	25%	37%
c) Diálogo	63%	22%	15%	72%	14%	14%	35%	18%	47%	41%	30%	29%
d) O bom estado de conservação	62%	25%	13%	43%	0%	57%	35%	12%	53%	40%	30%	30%
e) Formação cívica	65%	21%	14%	86%	0%	14%	24%	29%	47%	43%	29%	28%
f) O mau estado de conservação	16%	71%	13%	14%	57%	29%	18%	47%	35%	27%	42%	31%
g) Os bons exemplos dados	65%	24%	11%	71%	0%	29%	24%	35%	41%	43%	30%	27%
h) Recompensa	52%	28%	20%	71%	0%	29%	23%	18%	59%	29%	27%	44%

Dentro das opções referentes às situações que inibem ou promovem o desrespeito pelos bens escolares a maioria dos inquiridos considera que todas as situações, à exceção do mau estado de conservação, inibem o desrespeito pelos bens escolares. Salienta-se que os assistentes operacionais são os únicos que em maior número referem

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

que os bons exemplos dados promovem o desrespeito pelos bens escolares. Alguns docentes indicam como outras situações que promovem a degradação, o contexto social/familiar do aluno e que inibem essa degradação, a participação ativa na conservação. Os encarregados de educação referem também como fator de promoção da degradação, a falta de vigilância.

Tabela 24: Situações que levam alguém, a estragar ou conservar os bens escolares.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Alunos		
	Estragar	Conservar	Não responde
a) Estar aborrecido	86 %	6 %	8 %
b) Gosto pela escola	5 %	92 %	3 %
c) Insatisfação na escola	89 %	6 %	5 %
d) Diálogo com os mais velhos	13 %	78 %	9 %
e) Bom estado de conservação	11 %	83 %	6 %
f) Mau estado de conservação	77 %	16 %	7 %
g) Formação cívica do aluno	14 %	80 %	6 %
h) Bons exemplos dados	5 %	91 %	4 %
i) Maus exemplos dados	88 %	6 %	6 %
j) Insucesso escolar	86 %	5 %	9 %
k) Falta de atividades escolares	79 %	12%	9 %
l) Tempos livres na escola	47 %	42 %	11%
m) Falta de vigilância	86 %	9 %	5 %
n) Existência de castigos/penalizações	52 %	40 %	8 %

No que concerne à opinião dos alunos, estes referem em maior número e de forma decrescente em termos percentuais que as situações que levam a que os alunos degradem mais os bens escolares são: a insatisfação na escola, os maus exemplos dados, o estar aborrecido, o insucesso escolar, a falta de vigilância (estes três últimos com valor percentual igual), a falta de atividades escolares, o mau estado de conservação, a existência de castigos e penalizações e os tempos livres na escola. Da mesma forma os fatores que levam os alunos a conservar os bens escolares (de forma decrescente em termos percentuais) são: o gosto pela escola, os bons exemplos dados, o bom estado de conservação, a formação cívica do aluno e o diálogo com os mais velhos.

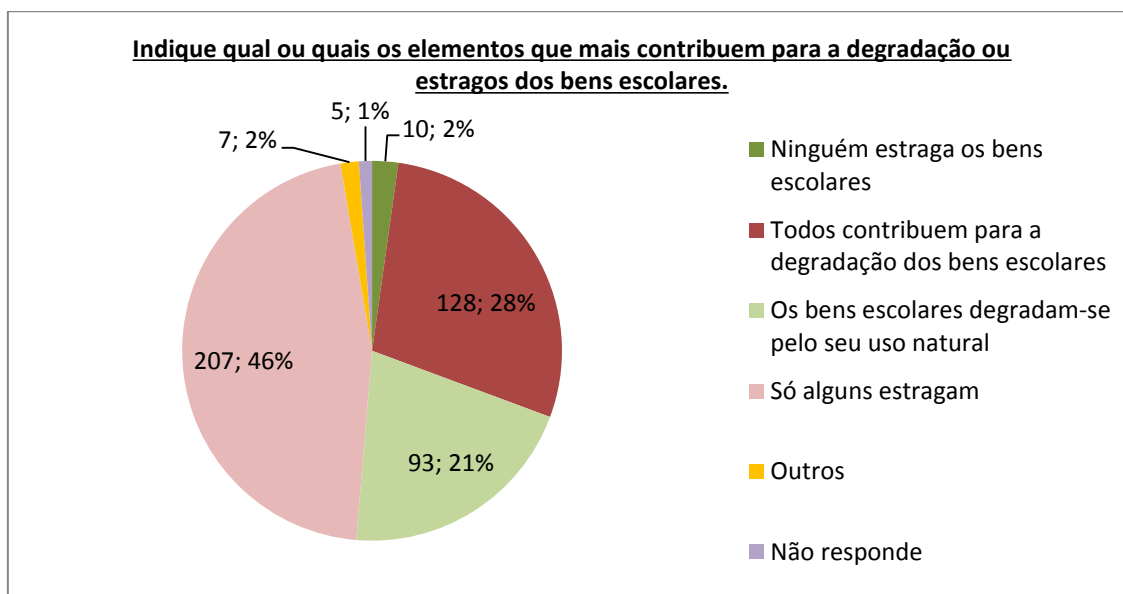


Gráfico 21: Distribuição dos elementos que mais contribuem para a degradação ou estrago dos bens escolares.

Os alunos perante o facto de terem de indicar qual ou quais os elementos que mais contribuem para a degradação ou estrago dos bens escolares, manifestam em maior número que só alguns elementos estragam, porém um número significativo de alunos considera que todos contribuem para a degradação desses bens, considerando ainda que os bens escolares se degradam pelo seu uso natural.

2.5. Contexto social, sugestões e bens escolares

Quanto a este último grupo de questões a relação do contexto social onde a escola está inserida e sua influência nos bens escolares e possibilidade de sugestões dadas pelos inquiridos sob formas de manter e conservar os bens escolares (contexto social, sugestões e bens escolares) pretendeu-se desde logo conhecer quais os aspetos do contexto social que podem influenciar as estratégias de conservação e manutenção dos bens escolares. Os docentes, assistentes técnicos e assistentes operacionais, em maior percentagem, apresentam como aspetos mais influenciadores os hábitos de conservação dos bens escolares no seio familiar, hábitos de conservação dos bens públicos ou comuns e os exemplos dados pelos elementos sociais próximos. Houve ainda um número considerável de docentes que apresenta como fator influenciador o estado de conservação dos bens inseridos no contexto social.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tabela 25: Aspetos, do contexto social, no qual a escola está inserida, que podem influenciar as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais
a) Hábitos de conservação dos bens pessoais no seio familiar.	26 %	25 %	27 %
b) Exemplos dados pelos elementos sociais próximos.	22 %	29 %	15 %
c) Poder económico familiar.	5 %	9 %	7 %
d) Sem conhecimento.	1 %	4 %	5 %
e) Hábitos de conservação dos bens públicos ou comuns.	24 %	25 %	28 %
f) Estado de conservação dos bens inseridos no contexto social.	19%	8 %	10 %
g) O contexto social não influencia.	1 %	0 %	5 %
h) Outro	1 %	0 %	0 %
i) Não responde	1 %	0 %	3 %

No que se refere ao modo como o contexto social influencia as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares, os elementos acima referidos, na sua maioria, são da opinião que este contexto leva a que outros criem hábitos de conservação dos bens e melhora o estado de conservação dos bens escolares. Todavia, existe ainda um número significativo que é da opinião que o contexto social torna a comunidade indiferente à manutenção e conservação dos bens escolares.

Tabela 26: Modo como o contexto social influencia as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Docentes	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais
a) Torna a comunidade indiferente à manutenção e conservação dos bens escolares.	11 %	18 %	18 %
b) Agrava o estado de conservação dos bens escolares.	6 %	9 %	14 %
c) Leva a que outros criem hábitos de conservação dos bens.	40 %	37 %	25 %
d) Melhora o estado de conservação dos bens escolares.	24 %	36 %	18 %
e) Leva a que outros criem hábitos de destruição dos bens.	9 %	0 %	14 %
f) Outro.	1 %	0 %	0 %
g) Não responde.	6 %	0 %	11 %

Os alunos relatam, em maior número, que relativamente à forma como cuidam os seus bens e os dos seus familiares, os usam com cuidado, referindo ainda que quando

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

avariados ou danificados os tentam consertar e fazem uso deles durante o maior tempo possível.

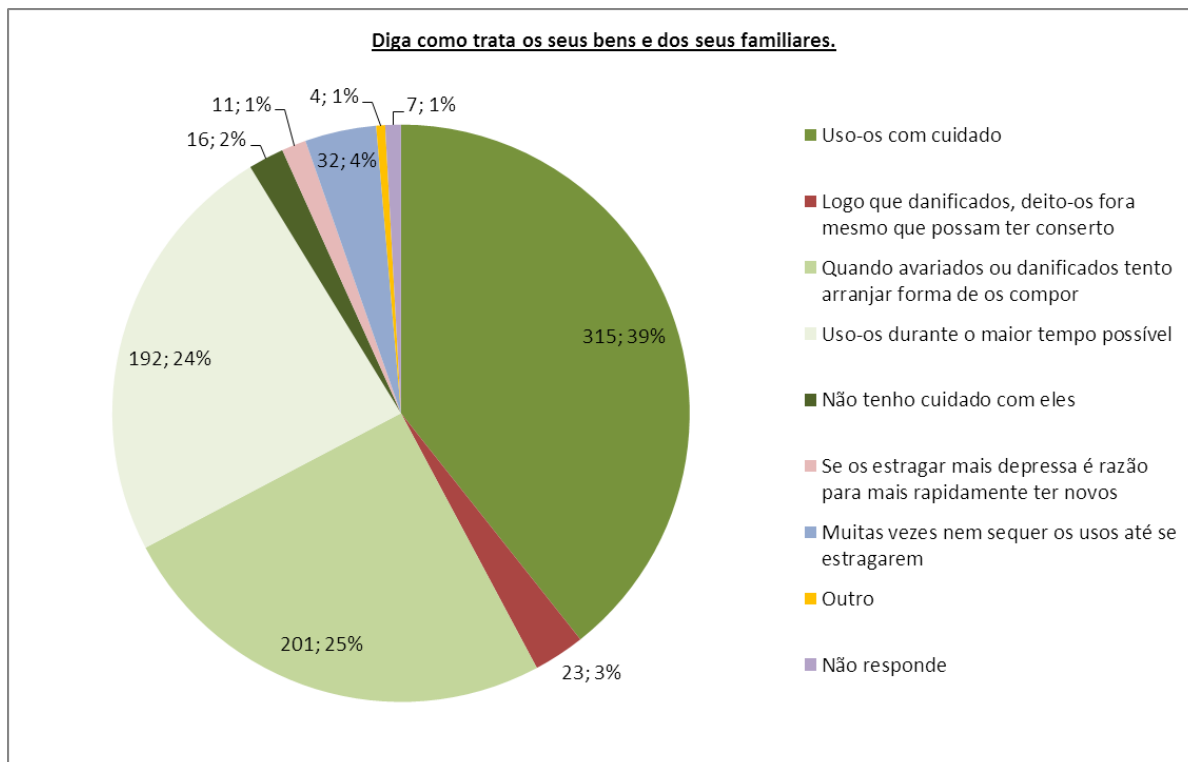


Gráfico 22: Distribuição da opinião dos alunos sobre a forma como estes tratam os seus bens e dos seus familiares.

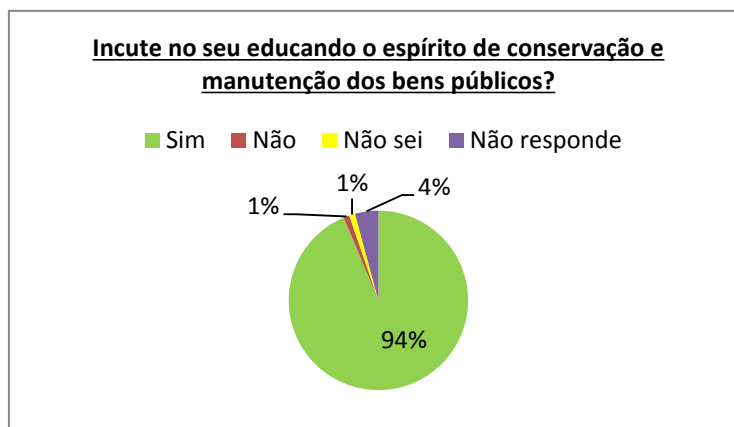


Gráfico 23: Promoção do espírito de conservação e manutenção dos bens públicos por parte dos Pais e Encarregados de Educação nos seus educandos.

Denota-se, por intermédio do gráfico 23, que uma elevadíssima percentagem de pais e encarregados de educação diz incutir nos seus educandos o espírito de conservação e manutenção dos bens públicos. Também relativamente à forma como os

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

alunos e os pais e encarregados de educação tratam os bens públicos ambos os grupos mencionam maioritariamente que como são de todos tentam conservá-los e um número bastante significativo menciona que tentam conservá-los porque muitos são a nossa cultura.

Tabela 27: Forma como trata os bens públicos (por exemplo, museus, escolas, jardins, hospitais, etc.).

Elementos da comunidade Opções de resposta	Alunos	Pais e Enc. Educação
a) Como não são meus não tenho qualquer cuidado	3 %	0 %
b) Como são bens de todos nós, tento conservá-los	52 %	52 %
c) Não tenho cuidado porque o Estado é rico	2 %	0 %
d) Não me preocupo, pois se estragar alguém os haverá de compor	1 %	0 %
e) Tento conservá-los porque muitos são a nossa cultura	39 %	44 %
f) Outro	2 %	1 %
g) Não responde	1 %	3%

Tabela 28: Forma como os alunos participam em trabalhos domésticos ou de casa e como ajudam as pessoas com quem vivem.

Elementos da comunidade Opções de resposta	Alunos	Pais e Enc. Educação
a) Ajuda na arrumação e limpeza.	34 %	36 %
b) Ajuda só quando obrigado.	8 %	10 %
c) Ajuda em todos os serviços domésticos	15 %	11 %
d) Ajuda só quando lhe dão alguma coisa que quer	4 %	1 %
e) Ajuda só em algumas tarefas	18 %	24 %
f) Nunca ajuda	2 %	0 %
g) Dispõe-se sempre a ajudar de forma voluntária	16 %	14 %
h) Outro	2 %	1%
i) Não responde	1 %	3 %

A distribuição da forma como os alunos e os pais e encarregados de educação mencionam que os alunos participam nos trabalhos domésticos e ajudam as pessoas com quem vivem é idêntica e próxima. A maior percentagem refere que ajuda na arrumação e limpeza, seguida de ajuda só em algumas tarefas, em percentagem inferior ao anterior dispõe-se sempre a ajudar de forma voluntária e em todos os serviços

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

domésticos e numa percentagem ainda significativa mas, mais reduzida, ajuda só quando é obrigado.

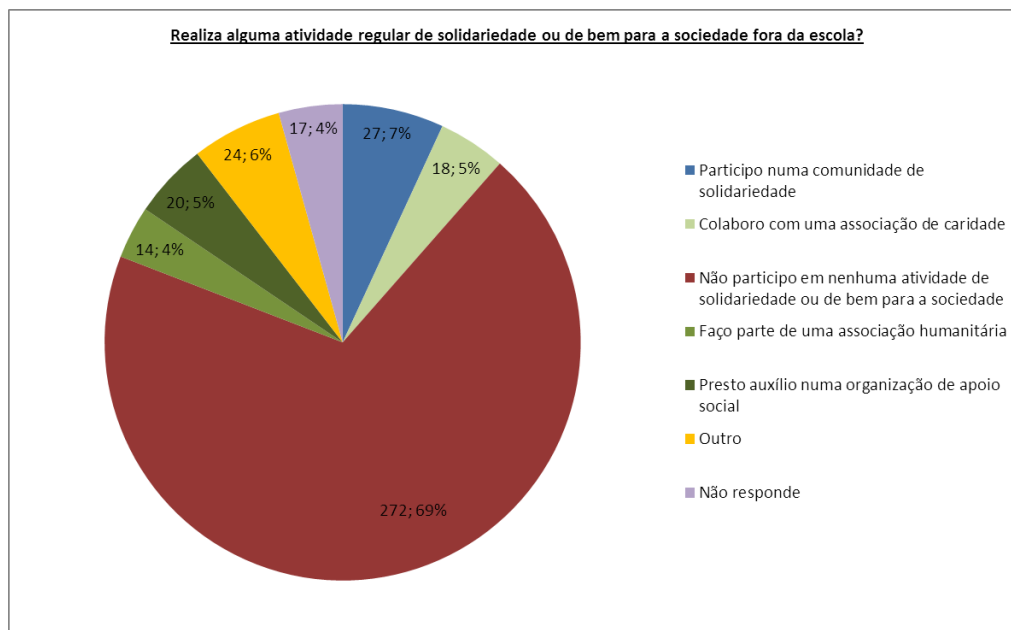


Gráfico 24: Distribuição das atividades de solidariedade ou de bem para a sociedade fora da escola realizadas pelos alunos de forma regular.

Questionados os alunos sobre a sua participação regular em alguma atividade de solidariedade ou de bem para a sociedade fora da escola, estes respondem maioritariamente não participarem em nenhuma atividade. Uma percentagem, à volta dos 5%, foi obtida para cada uma das outras opções, ou seja, um valor próximo dos 30% participa de forma regular em alguma atividade de solidariedade ou de bem para a sociedade fora da escola.

Perante a solicitação aos inquiridos para que estes apresentassem sugestões sobre formas de manter e conservar os bens escolares, e tendo em conta que esta questão foi feita no sentido de que os mesmos respondessem de forma aberta, obtiveram-se respostas bastante diversificadas e muito amplas, havendo a necessidade, aquando do seu tratamento, de criar categorias de respostas (categorização – exemplifica-se a maneira como se realizou a categorização no anexo 8). Analisadas as respostas, passamos de seguida à apresentação das categorias e das subcategorias que se encontraram e que se acharam pertinentes para o estudo em causa, procurando fazer uma síntese descritiva e interpretativa das respostas dos inquiridos. Então, emergiram catorze categorias, presentes nas respostas dos inquiridos:

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Categorias	NR
1ª Categoria – Atividades e a manutenção e conservação dos bens escolares	49
2ª Categoria – A influência dos exemplos dados no tratamento e uso dos bens escolares	7
3ª Categoria – Responsabilização	138
4ª Categoria – Formação cívica	21
5ª Categoria – Manutenção e conservação dos bens escolares	69
6ª Categoria – Prevenção	66
7ª Categoria – Sensibilização	45
8ª Categoria – Reflexões em grupo	44
9ª Categoria – Educação e formação	27
10ª Categoria – Transmissão de informação	6
11ª Categoria – Gestão e organização escolar	15
12ª Categoria – Contexto social/Envolvimento escola família	14
13ª Categoria – Atividades de lazer e estima pela escola	22
14ª Categoria – Sentimento de identidade e pertença	4

Passa-se, de seguida, à análise e descrição das subcategorias que permitiram identificar cada uma das categorias.

1ª Categoria: Atividades e a manutenção e conservação dos bens escolares	NR
1ª Subcategoria – Apresentação de propostas de atividades para manutenção e conservação dos bens escolares	34
1.1 – Criação de atividades de manutenção e conservação para alunos	13
1.2 – Criação de atividades de manutenção e conservação para os restantes elementos da Comunidade Educativa	7
1.3 – Criação de atividades de decoração	2
1.4 – Criação de atividades de inspeção da manutenção e conservação	2
1.5 – Criação de clubes/ateliers	4
1.6 – Criação e participação em concursos	2
1.7 – Criação e promoção de projetos	2

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

1.8 – Criação de jogos	1
1.9 – Criação de atividades de angariação financeira	1
2ª Subcategoria – Envolvimento dos elementos da comunidade educativa nas atividades que levem à manutenção e conservação dos bens escolares	11
2.1 – Envolvimento dos alunos em atividades de manutenção e conservação	6
2.2 – Envolvimento dos restantes elementos da comunidade em atividades de manutenção e conservação	5
3ª Subcategoria – Apelo à participação e colaboração da comunidade educativa para as atividades de manutenção e conservação dos bens escolares	4

Relativamente à primeira categoria, atividades e a manutenção e conservação dos bens escolares, ela foi subdividida em três subcategorias, tendo ainda a primeira e a segunda subcategorias sido subdivididas em sub subcategorias. Como primeira subcategoria achou-se por bem considerar a apresentação de propostas, feita pelos inquiridos, de atividades escolares que a escola deveria fazer, destacando-se, na sub subcategoria, criação de atividades de manutenção e conservação para alunos. Sete dos inquiridos sugeriram que os alunos participassem na conservação e manutenção dos equipamentos escolares, alguns deles referindo que se assim fosse esta ação levaria os alunos (i) a zelar pelos bens, (ii) a serem mais responsáveis e (iii) a criar tais hábitos. *“Seria bom responsabilizar semanalmente uma turma pela conservação de alguns bens escolares, assim mesmo aqueles alunos que não têm hábitos em casa, começariam a tê-los.”* (Encarregado de Educação) Seis elementos da comunidade educativa apresentaram como atividade proposta, a participação dos alunos na limpeza do recinto escolar (apanhar papéis, lixo do chão, higienizar o recinto escolar) *“Organizar grupos de alunos com o fim de participarem num evento de limpeza específica. Por exemplo no Outono: limpeza do espaço de todas as folhas caídas.”* (Encarregado de Educação) Para dois dos elementos da comunidade, as atividades que se poderiam realizar seriam as de pintar as paredes ou murais, incentivando o trabalho comunitário. *“Apagar grafitis – repintar paredes.”* (Encarregado de Educação) Outros houve que indicaram a participação na arrumação das salas, na reparação de objetos, na reciclagem de alguns materiais, a disponibilização de períodos letivos ou não letivos para essas atividades, entre outras atividades de carácter recreativo que fossem ao encontro do objetivo e a

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

compensação monetária por algum desse trabalho para compra de novas ferramentas e máquinas necessárias. Alguns consideram, que estas atividades deveriam ser de caráter obrigatório, outros de caráter voluntário. No que diz respeito à segunda sub subcategoria - criação de atividades de manutenção e conservação para os restantes elementos da comunidade educativa - cinco dos participantes no inquérito acharam que se deveriam realizar atividades de conservação abertas à comunidade educativa, “*Existência de atividades de conservação abertas à comunidade, nomeadamente à Associação de estudantes e Associação de Pais.*” (Professor). Houve ainda quem sugerisse a criação de um movimento de manutenção dos bens escolares, bem como a existência de um maior número de atividades escolares. Quanto à terceira sub subcategoria - criação de atividades de decoração - dois dos inquiridos propuseram a participação em atividades de melhoramento, embelezamento e decoração dos espaços e bens escolares. Na quarta sub subcategoria - criação de atividades de inspeção da manutenção e conservação - houve uma proposta de criação de brigadas de manutenção e limpeza para todas as turmas e uma outra no sentido de os alunos serem responsabilizados por tarefas de inspeção periódicas aos diversos espaços escolares, fazendo relatórios, devendo a mesma ser feita de forma rotativa. No que se refere à quinta sub subcategoria - criação de clubes e ateliers - foi proposta por três dos inquiridos a criação de clubes, ateliers, equipas para restauro, conservação e manutenção dos bens escolares, havendo um que considera que seria interessante fazerem-se mais clubes de temas variados que incentivassem as pessoas a participar. Quanto à sexta sub subcategoria - criação e participação em concursos - obteve-se uma indicação para a criação de concursos entre turmas para atingir os fins de conservação e manutenção dos bens escolares, e outra para a participação em concursos nacionais e locais para substituição de materiais danificados. Relativamente à sétima sub subcategoria - criação e promoção de projetos - um participante mencionou que seria importante elaborar projetos para ajudar a escola a fazer limpezas em grupos de alunos, professores e funcionários e um outro indicou a promoção de projetos voluntários de limpeza e manutenção da escola. No que concerne à oitava sub subcategoria - criação de jogos - um inquirido referiu “*Jogos psicológicos de interação de como valorizar o que “é nosso” e o que “é do outro” e a necessidade de manter e conservar, por respeito pela cultura e pelo valor individual e comum*”. (Encarregado de Educação) E por fim, na última sub subcategoria da primeira subcategoria - criação de atividades de angariação financeira - um inquirido referenciou

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

“Fazer mais festas ou outro tipo de atividade para que a escola possa ter dinheiro e daí melhorá-la ainda mais do que está agora.” (Aluno)

No que se refere à segunda subcategoria - envolvimento dos elementos da comunidade educativa nas atividades que levem à manutenção e conservação dos bens escolares - ela foi subdividida em duas sub subcategorias, sendo que na primeira - envolvimento dos alunos em atividades de manutenção e conservação - todas as sugestões foram no sentido de envolver e promover a participação e colaboração dos alunos nas atividades de conservação e manutenção dos bens escolares. *“Maior envolvimento dos alunos na conservação do património, fazendo a ligação com o mercado de trabalho onde os equipamentos são fundamentais para o funcionamento da sociedade.” (Professor)* Na segunda sub subcategoria - envolvimento dos restantes elementos da comunidade educativa em atividades de manutenção e conservação - três dos inquiridos realçaram a importância do envolvimento e promoção de todos os elementos da comunidade em ações de manutenção e conservação, quer na escola, quer no contexto social. *“Envolvimento dos atores (instituições, famílias,...) locais nas práticas de conservação e nas ações de promoção.” (Professor)* Um sugeriu ainda a criação de uma equipa na escola que promovesse a conservação e manutenção *“Existir na escola uma equipa formada por um elemento de cada departamento que promovesse a conservação e manutenção de materiais, ferramentas e equipamentos dos grupos disciplinares” (Professor)* e ainda um outro que mencionou o envolvimento de todos os agentes escolares em projetos motivadores e transversais a todas as áreas. Quanto à terceira subcategoria - apelo à participação e colaboração da comunidade educativa para as atividades de manutenção e conservação dos bens escolares - três dos inquiridos referiram que deveria ser pedida a colaboração dos alunos na conservação e manutenção dos bens escolares, *“Pedir colaboração para que os alunos não vandalizem os recintos escolares. Ajudar na conservação.” (Assistente Operacional)* e um mencionou que os pais e encarregados de educação deveriam ser convidados a participar neste tipo de iniciativas. *“Seremos convidados a participar em iniciativas realizadas pela escola, que não tenho conhecimento que existam. Poderia ser feita alguma coisa, visto que nada se faz.” (Encarregado de Educação)*

2ª Categoria: A influência dos exemplos dados no tratamento e uso dos bens escolares	NR
	7

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

De acordo com esta segunda categoria - a influência dos exemplos dados no tratamento e uso dos bens escolares - sete participantes apontaram como sugestão, os exemplos dados pelos outros, ou seja, indicaram que os responsáveis pela educação devem ser os primeiros a agir e a demonstrar esses exemplos e que se deveria fazer a promoção de boas práticas entre os alunos, criar uma base de dados de boas práticas, fazer chegar informação a todos os alunos sobre turmas conservadoras de materiais e *“permitir um maior envolvimento dos alunos na criação de mecanismos que possibilitem o investimento, por parte dos mesmos, na melhoria do seu espaço de trabalho, investimento esse que, futuramente deverá ser recompensado e publicitado na comunidade escolar, com a colaboração dos pais.”* (Professor) *“Deveriam dar um bom exemplo aos alunos como: a disciplina, a educação, a segurança e o civismo pois, infelizmente, não é o que essa escola nos está a dar.”* (Aluno)

3ª Categoria: Responsabilização	NR
1ª Subcategoria – Punição/castigo	53
2ª Subcategoria – Indemnização à escola	18
3ª Subcategoria – Participação em trabalhos de manutenção e conservação dos bens escolares ou comunitários	8
4ª Subcategoria – Incluir e aplicar normas no Regulamento Interno	2
5ª Subcategoria – Utilização dos bens escolares de forma cuidadosa	29
6ª Subcategoria – Criação de documentos e normativos de responsabilização	2
7ª Subcategoria – Responsabilização dos vários elementos da comunidade educativa	19
8ª Subcategoria – Restrição do uso de bens e espaços escolares	5
9ª Subcategoria – Identificação imediata dos transgressores	2

No que se refere à terceira categoria – responsabilização - ela foi subdividida em nove subcategorias. Na primeira subcategoria - punição/castigo - cinquenta e três participantes manifestaram esta opinião, todavia a maioria não aponta com exatidão quais as medidas a tomar. Quinze referiram que os castigos, punições ou penalizações deveriam ser mais severas, fortes, rígidas ou pesadas, no sentido de ser um elemento dissuasor da destruição. *“Os alunos deveriam ser castigados de forma severa, pois seria nos dias de hoje e perante esta sociedade tão agressiva uma medida urgente a*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

implementar na escola ou noutros sítios públicos, políticas para reduzir o excesso de liberdade dos jovens.” (Encarregado de Educação) *“Os que estragam as mesas e os bens escolares deviam limpá-los com a língua e assim nunca mais o iriam voltar a fazer. Se mandassem lixo para o chão deviam apanhá-lo com a boca assim já não o voltavam a fazer.”* (Aluno) Três dos inquiridos expuseram que é fundamental desencadear procedimentos disciplinares, suspensões e saída da sala de aula. *“Acho que não vale a pena tentar mudar a atitude dos desordeiros com palestras, campanhas de sensibilização, etc. A escola tem é de puni-los com coimas e penas pesadas como suspensão, limpeza do espaço escolar, arranjar materiais que necessitem de ser arrançados e mesmo até expulsão.”* (Aluno) Um outro apontou a punição pública daqueles que danifiquem *“quando um aluno danifique alguma coisa seja punido publicamente (em frente aos outros alunos)”* (Encarregado de Educação). Dezoito foram os participantes que responderam de acordo com a segunda subcategoria - indemnização à escola - dos quais, quatro sugeriram que os pais e Encarregados de Educação pagassem ou arranjassem forma de reparar os danos provocados pelos seus educandos. Os restantes indicam que todos os que estraguem propositadamente devem ser obrigados a pagar. *“Procurar saber quem é o responsável pelos estragos e atuar por exemplo: pagando com dinheiro ou serviços.”* (Encarregado de Educação) À terceira subcategoria - participação em trabalhos de manutenção e conservação dos bens escolares ou comunitários - oito inquiridos foram da opinião que quem desrespeitasse os bens escolares deveria: ser envolvido na sua recuperação, fazer trabalho comunitário, ajudar na limpeza, realizar trabalhos de manutenção e conservação dos bens escolares. *“Obrigando a fazer trabalho comunitário (extra horário escolar), de forma a reparar os danos causados.”* (Professor) Quanto à quarta subcategoria - incluir e aplicar normas no Regulamento Interno - dois inquiridos deixaram a sua opinião no sentido de que no Regulamento Interno estivesse consagrado o dever do aluno de respeitar os bens escolares e que houvesse a promoção do cumprimento deste regulamento. Relativamente à quinta subcategoria - utilização dos bens escolares de forma cuidadosa - praticamente todos os que responderam de acordo com esta subcategoria apresentam o uso de forma cuidadosa dos bens escolares por parte de todos os utilizadores, como por exemplo, não brincar com os materiais, não deitar lixo para o chão, não riscar mesas, cadeiras, etc. *“Ter cuidado com os materiais escolares ao serem utilizados, de forma a que se conservem. Não estragar os materiais de propósito.”* (Aluno)

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Na sexta subcategoria - criação de documentos e normativos de responsabilização - enquadraram-se duas das respostas dadas, uma delas que sugere a criação de um código de regras e uma outra diz *“No ato da matrícula/renovação de matrícula, o Encarregado de Educação assinar um documento interno em como se responsabiliza pelos danos materiais causados pelo seu educando e respetiva reparação.”* (Professor) Dezanove dos respondentes foram ao encontro da sétima subcategoria - responsabilização dos vários elementos da comunidade educativa - não apontando contudo a forma de responsabilização, apenas referindo de forma genérica a responsabilização dos alunos, (cinco inquiridos), as famílias, pais e encarregados de educação, (outros cinco) e os restantes fazendo referência à responsabilização individual, à responsabilização de todos os elementos da comunidade educativa e à responsabilização dos professores e assistentes operacionais. *“Esperemos que com a escola “nova” as pessoas sejam mais responsáveis.”* (Aluno) Na oitava subcategoria - restrição do uso de bens e espaços escolares - foram enquadradas cinco respostas, indicando que os que estragam sejam impedidos de utilizar novamente os bens de que não souberam cuidar e usar. *“Se for um aluno muito indisciplinado, não fornecer materiais escolares.”* (Aluno) De acordo com a nona subcategoria - identificação imediata dos transgressores - dois inquiridos apresentaram como fundamental a identificação dos causadores dos danos.

4ª Categoria: Formação cívica	NR
1ª Subcategoria – Civismo	7
2ª Subcategoria – Autorreflexão	3
3ª Subcategoria – Respeito pelos outros ou pelos bens dos outros	5
4ª Subcategoria – Disciplina	6

A quarta categoria, formação cívica, foi subdividida em quatro subcategorias. Na primeira subcategoria, civismo, sete inquiridos apontam esta característica como o bom senso na utilização dos bens escolares. *“A compreensão dos alunos e a sua boa ação civil são cruciais para uma boa manutenção (razoável) possível.”* (Aluno) A autorreflexão foi a segunda subcategoria apontada nesta categoria, pelo que houve três participantes que indicaram que cada um tem a obrigação de pensar por si e avaliar se as

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

suas atitudes são boas ou más. *“Todos devem ter mente suficiente e maturidade para conservar os bens escolares.”* (Aluno) Relativamente à terceira subcategoria - respeito pelos outros ou pelos bens dos outros - cinco respondentes apontam que para se poderem conservar os bens escolares é necessário que haja respeito pelo próximo e pelos seus bens. *“A conservação dos bens escolares só será melhor quando as pessoas tiverem formação cívica /respeito pelas coisas dos outros.”* (Aluno) Na quarta subcategoria – disciplina - esta característica foi apontada no sentido comportamental, referindo seis dos inquiridos que para que os bens escolares fossem mais conservados deveria haver melhor comportamento. *“Se os alunos forem mais disciplinados não têm tanta “liberdade” para estragar os equipamentos escolares.”* (Aluno)

5ª Categoria: Manutenção e conservação dos bens escolares	NR
1ª Subcategoria – Manutenção e conservação constante e frequente dos bens escolares	38
2ª Subcategoria – Inventariação constante e frequente dos bens escolares	1
3ª Subcategoria – Criação de medidas de manutenção e conservação dos bens escolares	11
4ª Subcategoria – Tornar a escola e os seus bens agradáveis e atrativos	4
5ª Subcategoria – Existência de recursos para manter e conservar os bens escolares	5
6ª Subcategoria – Aquisição de novos materiais	10

Quanto à quinta categoria, manutenção e conservação dos bens escolares, a mesma foi subdividida em seis subcategorias. No que se refere à primeira subcategoria - manutenção e conservação constante e frequente dos bens escolares - trinta e oito inquiridos deram respostas neste sentido, *“Utilização de técnicas Kaizen, melhoria contínua, TMP e similares no contexto escolar. Integrar a certificação ISO nas escolas.”* (Professor). Três observaram a reposição e conservação imediata desses bens caso tenham sido estragados de forma natural ou provocada, havendo quem diga que deveria haver um grupo de trabalho responsável por essa tarefa. *“A existência de um grupo de trabalho responsável pela manutenção e conservação que atue de imediato, não deixando instalar-se a degradação dos bens escolares.”* (Professor) Dezoito respondentes referenciam que deveria haver uma maior frequência na limpeza e conservação dos bens escolares. *“Os funcionários devem limpar, mas os alunos devem colaborar. A direção deve ter em atenção os problemas da escola (degradação) e*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

resolver logo em vez de acumular. Nos espaços onde é suposto haver higiene (casa de banho e balneários) não há condições. Na casa de banho não há papel higiénico, sabonete líquido, Os balneários estão ocupados com livros e têm baratas.” (Aluno)

Cinco inquiridos relacionam diretamente o bom estado de conservação com a inibição da sua degradação. *“A escola deveria estar limpa e bem conservada porque quando o ambiente onde nos encontramos está limpo e arranjado, temos tendência a conservá-lo.”* (Aluno) *“Se houver material em bom estado certamente haverá mais motivação a vir para a escola, logo os alunos não vão danificar o material vão sim conservá-lo para que dure muito tempo. Estas medidas aplicam-se ou dever-se-iam aplicar depois das obras da escola quando a escola ficar 100% em bom estado.”* (Aluno) Na segunda subcategoria - inventariação constante e frequente dos bens escolares - um dos inquiridos sugeriu a realização de inventários frequentes. Relativamente à terceira subcategoria - criação de medidas de manutenção e conservação dos bens escolares - onze inquiridos, de modo geral, apontaram a importância da total renovação/restauro da escola, tendo dois reforçado que se tal acontecesse os bens e materiais poderiam estar melhor conservados e em locais mais seguros, *“melhorar as instalações de modo a manter os bens escolares conservados e em segurança”* (Aluno). Outros dois indicaram os espaços desportivos como os principais espaços a melhorar: *“Os campos desportivos deviam ser melhores.”* (Aluno) No que diz respeito à quarta subcategoria - tornar a escola e os seus bens agradáveis e atrativos - quatro dos inquiridos referiram a importância da existência de bens escolares agradáveis e atrativos. *“Podiam arranjar a escola de modo a que os alunos ficassem mais satisfeitos com o que têm e se deixassem de preocupar se rasgam as meias na cadeira ou se não há material para desenho, ou ainda mais importante, para os alunos não terem de tapar a janela com um saco de lixo para se ver o quadro, pois não há estores.”* (Aluno) Cinco dos inquiridos enquadram-se na quinta subcategoria existência de recursos para manter e conservar os bens escolares. Dentre estes, quatro mencionam que deveriam existir mais caixotes do lixo e ecopontos distribuídos pelo recinto escolar e um outro a existência de papel higiénico e sabão para as mãos nas casas de banho. Na sexta subcategoria - aquisição de novos materiais - dez dos respondentes são da opinião que devem ser adquiridos novos materiais para a escola, sendo esses de boa qualidade, em substituição dos que estão degradados ou não têm conserto, relacionando de forma direta a existência de bens degradados com uma maior tendência para a degradação dos que possam estar em bom estado: *“Quando*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

existem materiais novos os alunos tendem a conservá-los, enquanto que ao terem de trabalhar com material estragado, acaba por desmotivar e os alunos deixam de ter o mínimo de cuidado.” (Aluno)

6ª Categoria: Prevenção	NR
1ª Subcategoria – Vigilância e controlo	50
2ª Subcategoria – Segurança	4
3ª Subcategoria – Fiscalização	4
4ª Subcategoria – Existência de mais recursos humanos	8

Relativamente à sexta categoria - prevenção - esta foi subdividida em quatro subcategorias. Quanto à primeira subcategoria - vigilância e controlo - cinquenta respondentes enquadraram-se nesta subcategoria, referindo praticamente todos que deverá existir uma maior vigilância, havendo três que acham que essa vigilância deveria ser melhor. Três dos respondentes mencionaram que o número de vigilantes deveria ser superior. Oito dos inquiridos consideram que os funcionários deveriam estar mais atentos e vigilantes: *“Eu acho que na escola deviam de existir mais vigilantes. E acho que as contínuas deviam de dar mais atenção aos alunos em vez de se isolarem nos seus locais de trabalho.”* (Aluno) Quatro respondentes referem que os professores deveriam prestar maior atenção. *“Os professores têm de estar mais atentos aos alunos para que assim que haja a danificação do material seja logo comunicado ao Encarregado de Educação.”* (Aluno) Dois consideram que deveriam ser instaladas câmaras de vigilância nos espaços escolares, um menciona a organização de equipas de vigilância e outro diz que a vigilância deve ser feita por todos os elementos da comunidade educativa. Na segunda subcategoria – segurança - quatro dos inquiridos, expressam a necessidade da existência de mais segurança na escola. No que diz respeito à terceira subcategoria - fiscalização - quatro respondentes apontam a necessidade de fiscalizar, sendo que um deles indica a formação de equipas de fiscalização e três a criação de ações fiscalizadoras. *“As funcionárias deviam limpar muito, mas muito bem as mesas e no dia seguinte verem se as mesas estão escritas e que turma esteve naquela sala. Depois perguntar ao professor que lá esteve, quem se sentou naquela mesa para depois este ir limpar e à direção.”* (Aluno) As respostas de oito dos inquiridos enquadraram-se na

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

quarta subcategoria - existência de mais recursos humanos - em especial, assistentes operacionais. *“Tem que forçosamente existir muitos mais funcionários na escola, com funções muito mais específicas, para que passe a haver um controlo sobre a conservação e manutenção dos bens escolares.”* (Encarregado de Educação)

7ª Categoria: Sensibilização	NR
1ª Subcategoria – Sensibilizar pela chamada de atenção	3
2ª Subcategoria – Sensibilizar para a manutenção e conservação de forma geral	15
3ª Subcategoria – Sensibilizar pelo incentivo e recompensa	11
4ª Subcategoria – Sensibilizar pelo diálogo	6
5ª Subcategoria – Sensibilizar apelando à sua participação na conservação e manutenção	3
6ª Subcategoria – Sensibilizar pela informação	3
7ª Subcategoria – Sensibilizar pela importância e pelo valor dos bens	3
8ª Subcategoria – Sensibilizar por intermédio da família e meio exterior à escola	1

Na sétima categoria – sensibilização - esta foi subdividida em oito subcategorias. Quanto à primeira subcategoria - sensibilizar pela chamada de atenção - três dos participantes referem este tipo de sensibilização, sendo que um deles menciona a chamada de atenção pelo mau comportamento dos alunos, outro pela chamada de atenção aquando do desrespeito dos bens escolares e outro pelo aviso sobre o cuidado que se deve ter com os materiais. Quinze dos inquiridos enquadram-se na segunda subcategoria - sensibilizar para a manutenção e conservação de forma geral - sendo que três referem para tal a criação de equipas que promovam a consciencialização da escola como um bem de todos. *“Formação de uma equipa de alunos (rotativa) para sensibilizar a comunidade para a manutenção e conservação dos bens escolares.”* (Professor) Três referem a sensibilização através de atividades de conservação dos bens escolares. *“Dinamização de atividades na comunidade escolar que alertem para o tema.”* (Professor) No que diz respeito à terceira subcategoria - sensibilização pelo incentivo e recompensa - onze dos respondentes, indicam o incentivo como forma de sensibilização, considerando que esse incentivo pode ser feito pela participação dos alunos em atividades, através da avaliação, por intermédio de cursos e pelo

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

reconhecimento a nível interno e externo. *“Mais incentivo por parte dos órgãos de topo da hierarquia da escola, nomeadamente o Sr. Diretor. Mas fora da escola a própria televisão deveria incentivar, tal como os órgãos do governo.”* (Aluno) Relativamente à quarta subcategoria – diálogo - seis participantes apresentam a relevância do diálogo na sensibilização dos alunos para a conservação dos bens escolares, considerando que esse diálogo pode ser promovido por pais, professores e em diversas disciplinas como, por exemplo, em Formação Cívica, de forma interdisciplinar e transversal, no sentido de demonstrar que a escola é de todos e para todos sendo assim necessário preservá-la e conservá-la: *“Creio que as crianças e os jovens são capazes de corresponder a iniciativas de trabalho conjunto em que se sintam úteis e responsáveis pela realização de um objetivo importante para a sua escola, sobretudo se puderem participar com a sua opinião, sobre o que gostariam de ver mudado na escola.”* (Encarregado de Educação) As respostas de três dos inquiridos enquadram-se na quinta subcategoria - sensibilizar apelando à sua participação na conservação e manutenção. Na sexta subcategoria - sensibilizar pela informação - enquadraram-se três dos respondentes, referindo que se deveria sensibilizar recorrendo a placares e comunicados informativos: *“Deve-se dar a entender aos alunos (através de comunicados, etc.) que estão a proceder mal.”* (Aluno) Quanto à sétima subcategoria - sensibilizar pela importância e pelo valor dos bens - três dos participantes indicam que a sensibilização se deveria fazer pela demonstração da evolução, trabalho, custo e valor social dos bens: *“Sensibilização à conservação dos bens escolares de forma demonstrativa quanto ao trabalho/custo da retificação dos bens escolares quando danificados.”* (Professor); *“Pela reportagem fotográfica poder-se-ia apresentar a evolução do objeto (sua reparação) e expor o aluno no seu melhor valorizando a necessidade que o mundo tinha dele e a falta que ele faz.”* (Professor) No que concerne à oitava subcategoria - sensibilizar por intermédio da família e meio exterior à escola - um dos inquiridos respondeu que a sensibilização dos alunos para a conservação deve ser feita no seio familiar, ou seja, os filhos devem ser estimulados pelos pais para perceberem que não podem danificar os bens materiais.

8ª Categoria: Reflexões em grupo	NR
1ª Subcategoria – Reuniões	2
2ª Subcategoria – Palestras	3

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

3ª Subcategoria – Ações/Sessões de sensibilização	27
4ª Subcategoria – Campanhas de sensibilização	9
5ª Subcategoria – Debates	3

Quanto à oitava categoria, esta subdividiu-se em cinco subcategorias, sendo a primeira subcategoria “Reuniões”. Dois inquiridos manifestaram a necessidade de existência de reuniões entre os diversos elementos da comunidade educativa onde se discutisse este assunto. Na segunda subcategoria – palestras - três consideraram que deveria haver palestras que abordassem esse tema. Vinte e sete acham que deveriam existir sessões e ações de sensibilização intra e extra escola, sendo que para sete estas deveriam ser dirigidas aos Encarregados de Educação, para seis aos alunos, para três à comunidade em geral e para dois aos professores: *“Promover sessões de sensibilização para alunos e pais de forma a esclarecer como proteger e preservar os bens escolares e patrimoniais para o bem de todos e mostrar as consequências do não cumprimento.”* (Aluno) Relativamente à quarta subcategoria - campanhas de sensibilização - nove participantes consideraram importante a realização de campanhas de sensibilização: *“A criação de grupos na escola ou campanhas que possam sensibilizar a comunidade escolar a conservar devidamente os bens escolares. Os alunos precisam de estar conscientes para a situação atual da nossa sociedade, uma vez que se encontra tão materialista e ao mesmo tempo, em crise.”* (Aluno) Três respondentes indicaram como sugestão a realização de debates sobre esta temática.

9ª Categoria: Educação e formação	NR
1ª Subcategoria – Educação e formação dada aos alunos	19
2ª Subcategoria – Educação e formação dada aos restantes elementos da comunidade educativa	6
3ª Subcategoria – Educação e formação sobre a utilização correta dos bens escolares	2

No que diz respeito à nona categoria - educação e formação - subdividiu-se esta inicialmente na Educação e formação dada aos alunos, onde dos dezanove respondentes, nove indicam que estas temáticas deveriam ser abordadas em várias disciplinas, em disciplina própria ou integradas em disciplinas específicas, como Formação Cívica, ou

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

ainda em projetos da escola. Por sua vez, dois indicaram que se deveriam realizar atividades/seminários de formação. *“Integrar como conteúdo em algumas disciplinas de forma a que o produto final fosse uma atividade de intervenção.”* (Professor) Dividiu-se ainda na subcategoria denominada “Educação e formação dada aos restantes elementos da comunidade educativa”, onde houve seis intervenientes que realçaram a importância da existência de formação, educação e esclarecimento para esta temática para os diversos elementos da comunidade educativa. Por fim, esta categoria foi subcategorizada na “Educação e formação sobre a utilização correta dos bens escolares”, na qual dois respondentes destacaram a necessidade de formação adequada sobre o funcionamento e uso dos diversos bens escolares para todos os que os utilizam.

10ª Categoria: Transmissão de informação	NR
1ª Subcategoria – Divulgação	3
2ª Subcategoria – Informação	1
3ª Subcategoria – Comunicação	2

No que concerne à décima categoria, a mesma foi subdividida em três subcategorias, salientando-se em todas elas o valor de formas de divulgação, informação e comunicação para a necessidade de preservação dos bens escolares e as formas de o fazer, bem como atividades que as promovam. Sendo assim, três participantes mencionaram a importância da divulgação, dois da forma de comunicação utilizada e um da informação fornecida.

11ª Categoria: Gestão e organização escolar	NR
1ª Subcategoria – Gestão escolar	2
2ª Subcategoria – Organização escolar	5
3ª Subcategoria – Atuação do órgão de direção e restantes recursos humanos	8

Na categoria, gestão e organização escolar, houve a subdivisão em três subcategorias. Primeira subcategoria - gestão escolar - dois respondentes salientaram que deveria haver maior preocupação e interesse por este tema por parte dos serviços da escola: *“A escola deveria fazer alguma coisa, já que nada é feito no presente.”* (Aluno)

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Quanto à segunda subcategoria - organização escolar - dois dos inquiridos são da opinião que seria benéfico a separação dos alunos do terceiro ciclo dos do ensino secundário. Também dois referem que deveria existir uma maior e melhor organização, em especial do espaço exterior. Há ainda um que refere que deveriam existir mais atividades e reduzir o número de tempos letivos consecutivos. *“Mais atividades, menos tempo de aulas que 5 a 8 horas de aulas é super cansativo para os alunos mas para os professores também.”* (Aluno) Na terceira subcategoria - atuação do órgão de direção e restantes recursos humanos - de entre os oito participantes, cinco mencionam que se deveria melhorar a qualidade dos recursos humanos (professores, funcionários e órgão de direção), que estes fossem também mais amistosos e colaboradores. Três dos inquiridos mencionam sentir falta de abertura por parte do órgão de direção da escola, levando à sua não participação: *“A escola devia satisfazer os alunos, principalmente o diretor que deveria dar maior abertura aos alunos à realização de atividades dos seu agrado. A insatisfação demonstrada pelos alunos deveria ser refletida na mudança dos membros da direção, pois, os alunos não se sentem confortáveis com os presentes.”* (Aluno); *“Não sinto abertura por parte da Direção de forma a poder transmitir sugestões e a participar na vida da escola.”* (Encarregado de Educação)

12ª Categoria: Contexto social/Envolvimento escola família	NR
1ª Subcategoria – Parceria família e escola na educação e formação dos alunos	3
2ª Subcategoria – Educação familiar	10
3ª Subcategoria – Visitas dos pais/Encarregados de Educação à escola	1

O contexto social/envolvimento da família corresponde à décima segunda categoria, a qual foi subcategorizada em três partes. Na primeira, designada por “Parceria família e escola na educação e formação dos alunos”, três dos respondentes valorizam a estrita relação entre a família e a escola, no que diz respeito a levar o aluno a cumprir as normas instituídas por intermédio de projetos conjuntos: *“Parceria estreita entre a escola e a família no que diz respeito ao cumprimento de normas.”* (Professor) Na segunda subcategoria - educação familiar - dez participantes referem que é essencial e primordial para a conservação e manutenção dos bens escolares, a educação adquirida nesse sentido no seio familiar: *“Considero que na maioria dos alunos será difícil*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

implementar uma conduta de conservação dos bens escolares porque simplesmente não têm esse tipo de educação por parte dos educadores fora dos estabelecimentos escolares e como tal as estratégias de sensibilização devem passar primeiro pelos Encarregados de Educação.” (Encarregado de Educação) Um dos inquiridos salienta a relevância da subcategoria “Visitas dos pais/Encarregados de Educação à escola”, considerando que deveria existir mais frequência nas visitas à escola por parte dos Encarregados de Educação.

13ª Categoria: Atividades de lazer e estima pela escola	NR
1ª Subcategoria – Estima pela escola e pelas suas atividades	3
2ª Subcategoria – Atividades de lazer	16
3ª Subcategoria – Ambiente escolar acolhedor	3

Relativamente à décima terceira categoria, a mesma foi subdividida em três subcategorias. Quanto à primeira subcategoria “Estima pela escola e pelas suas atividades”, três dos inquiridos fazem uma relação direta entre a desmotivação e o desinteresse pelas atividades escolares e os atos de vandalismo praticados: *“Se as aulas fossem mais interessantes os alunos não estragariam as coisas da escola e não escreveriam nas mesas e nas paredes.”* (Aluno) Relativamente à segunda subcategoria - atividades de lazer, dezasseis dos participantes referem a sua pertinência, sendo que sete consideram que deveria haver mais atividades de lazer para a comunidade educativa, cinco mencionam que seria útil a existência de espaços e materiais a utilizar pelos alunos nos seus tempos livres (sala de convívio, campos de jogos, bolas para jogar, etc.) e um refere que as aulas deviam ser mais divertidas, com jogos. Porém, quatro dos respondentes chegam mesmo a estabelecer uma relação entre a falta de ocupação e entretenimento dos alunos nos diversos tempos livres e a degradação provocada: *“Não temos campo de futebol, nem temos associação de estudantes, não temos atividades nenhuma nem nada para fazer nos intervalos e depois admiram-se que nós estragamos os materiais.”* (Aluno) Na terceira subcategoria - ambiente escolar acolhedor - três respondentes apontam a necessidade de os recursos humanos serem mais simpáticos e recetivos e de um ambiente escolar agradável: *“Tornar o ambiente escolar agradável, tranquilo, harmonioso, acolhedor. Locais de lazer partilhados entre*

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

alunos e professores, salas acolhedoras quer a nível de espaço, luz, sonoridade. É necessário que o espaço escolar seja um segundo “lar” para alunos e professores.”

(Encarregado de Educação)

14ª Categoria: Sentimento de identidade e pertença	NR
	4

Quanto à décima quarta categoria a mesma foi identificada por quatro inquiridos, relacionando eles o sentimento de pertença com a conservação e manutenção dos bens escolares, *“Mas numa escola é difícil que todos os alunos se comprometam a cuidar do material, pois a mentalidade é que por os materiais não serem nossos ou por termos uma breve passagem pela escola não nos importamos com os alunos que vêm nos anos seguintes.”* (Aluno)

Capítulo 2 – Interpretação dos dados

Para que se possa garantir que existe validade na investigação e para que dela se possam retirar conclusões é importante que os participantes reconheçam na investigação os seus pensamentos e não unicamente uma construção mais ou menos fértil da imaginação do investigador. Logo, o estudo de caso, para além de ser um caso particular e único, pressupõe o uso de uma estratégia de investigação assente na triangulação, ou seja, em protocolos utilizados para garantir a precisão e as interpretações da realidade. A necessidade de triangulação resulta do facto de se pretender que a investigação seja valorizada moral e eticamente para que se possa confirmar a validade de todos os processos utilizados, o que se pode obter utilizando as diversas fontes de dados de acordo com Yin (1994) e Stake (1995, cit. Maffezzolli, 2008). Assim, para aumentar a credibilidade das interpretações feitas pelo investigador ele deve utilizar um dos vários protocolos de triangulação, identificados por Denzin (1984, cit. Maffezzolli, 2008).

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Tipos de triangulação	Caracterização
Triangulação das fontes de dados	Confronto dos dados provenientes das várias fontes.
Triangulação do investigador	Confronto dos diversos observadores procurando estes encontrar as influências resultantes do fator - investigador.
Triangulação da teoria	Confronto entre os dados, as perspectivas teóricas e as diferentes hipóteses.
Triangulação metodológica	Confronto entre novas observações diretas feitas pelo investigador com registos anteriores promovendo múltiplas combinações metodológicas.

Quadro 3 – Quadro síntese dos tipos de triangulação

Fazendo o cruzamento entre os dados recolhidos, por intermédio dos inquéritos por questionário realizados, bem como uma ou outra conversa informal tida com os elementos da comunidade educativa e através da pesquisa documental com o enquadramento teórico indo ao encontro dos objetivos e questões delineadas nesta investigação podemos, após análise dos dados, fazer a sua interpretação. Porém, esta interpretação, como anteriormente referido, terá sempre um carácter subjetivo e poderá ser alvo de controvérsia ou mesmo de discordância, em resultado das opiniões pessoais e individuais de cada um.

Assim sendo, denotou-se que o corpo docente e não docente tem um vínculo estável na escola em estudo, pelo que assim é possível, os docentes em especial, e os não docentes, acompanharem os alunos por um período de tempo maior, podendo-os conhecer um pouco melhor, podendo verificar-se: (i) uma maior valorização da exigência pedagógica, (ii) uma maior ligação destes profissionais à instituição criando sentimentos de pertença e identidade, (iii) uma maior perceção da cultura de escola, da cultura escolar e do clima organizacional, da sua história e das suas peculiaridades. Pelo que, na realidade em estudo e segundo a classificação de Likert (1979), poderíamos enquadrar o clima de escola, em geral, entre o clima autoritário – benevolente e o clima consultivo podendo haver uma ou outra característica identificada nas restantes classificações. Todavia, qualquer forma de intervenção no seio de uma organização que

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

tem um corpo profissional bastante estável será mais difícil de implementar, em resultado da cultura enraizada no interior da organização pelo que, para se conseguir qualquer intervenção será necessário que os elementos da comunidade organizacional sintam que essa intervenção possa vir a ter benefícios para a própria organização ou para cada um dos elementos da mesma, caso contrário poderá haver contestação e conflitos inerentes à intervenção. Segundo Alves Pinto (1995) quando os professores mudam de escola e chegam a outra onde os restantes têm um vínculo estável são confrontados com as formas de funcionamento e de interação existentes, por vezes, muito diferentes daquelas porque passaram até então, ficando sujeitos a processos de socialização de aprendizagens e reaprendizagens organizacionais, existentes no contexto de trabalho. Porém, quando na escola existe um corpo docente pouco estável os docentes efetivos e os recém-chegados podem ser alvo de socialização conjunta, levando por vezes à reconstrução cultural da escola.

Todos os elementos da comunidade educativa consideram que a escola está bastante degradada porém, os assistentes operacionais têm uma opinião um pouco divergente, provavelmente pelo facto de serem eles os elementos a quem normalmente é atribuída a função de manutenção e conservação dos bens escolares. Isso mesmo é mencionado pela maioria dos elementos da comunidade educativa, que considera haver elementos a quem compete em exclusivo conservar e manter os bens escolares. Pelo que se apresenta uma das competências deste grupo profissional.

“Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.” (DGAE – SIADAP- lista de competências – Pessoal operário e auxiliar)

Porém, alguns são da opinião que a escola não está totalmente degradada pelo facto de terem decorrido obras de conservação e manutenção há aproximadamente seis, sete anos antes do início deste estudo, em especial no edifício principal. De entre os espaços e bens mais degradados mencionaram-se o gradeamento, portas, janelas e estores, mobiliário, ginásio, edifícios pré-fabricados, casas de banho, balneários, refeitório e espaços de recreio. Esta situação foi atestada também por intermédio da pesquisa documental, conforme se pode visualizar nas fotografias que se seguem e noutras que se apresentam em anexo (anexo 9).

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso



Figura 3 – Fotografias da Escola em estudo antes da requalificação

Relativamente aos equipamentos e materiais escolares, a grande maioria considerou que estes estão danificados ou obsoletos. Todavia, tem havido informação por parte dos elementos do órgão de direção de que não foi implementado o plano tecnológico na escola e não tem havido aquisição de novos equipamentos, pelo facto de ter sido referido que a escola seria equipada no momento da conclusão das obras de requalificação da mesma. Além disso, considera-se também que os materiais escolares e de manutenção e conservação existentes não se encontram adequados às necessidades.

“O facto de o equipamento não ter, ainda, sido recepcionado e conseqüentemente colocado ao serviço dos alunos, dos professores e dos funcionários está, conseqüentemente, a impedir que estes possam beneficiar de um equipamento com condições mais dignas, funcionais e adequadas ao bom desenvolvimento das atividades lectivas”, sublinhado por Maria das Mercês Borges no diário digital – rostos.pt

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Quanto à limpeza e higiene menciona-se que espaço escolar normalmente não se encontra limpo e conservado, apesar da existência de recipientes para colocar o lixo em quantidade suficiente, situação apontada também nos diversos elementos analisados na pesquisa documental, verificando-se a manutenção desta situação ao longo do tempo, tendo sido apontada por diversas vezes como área de intervenção (como se pode ver nos últimos relatórios de avaliação interna e externa) a higiene, limpeza e preservação dos espaços escolares.

Os deputados do Partido Social Democrata do distrito de Setúbal,

"defendem que os alunos da Escola Secundária Jorge Peixinho, no Montijo, não podem continuar a frequentar um equipamento degradado e sem condições, quando aparentemente as obras de requalificação já estão concluídas". Diário digital – rostos.pt

Porém, a conclusão acima mencionada refere-se apenas à primeira parte da obra⁵.

A comunidade educativa considera que a escola tem como finalidade desenvolver as diferentes e mais variadas competências do indivíduo, deixando-o preparado para o futuro, destacando-se a importância da formação cívica para a vida dos alunos. Por outro lado, não dá grande relevância à escola como sendo um simples lugar para cuidar dos menores e ocupação dos seus tempos. Deste modo, verifica-se que a sua perceção vai ao encontro dos principais objetivos definidos na Lei de Bases do sistema educativo, artigos 7º e 9º.

Existe uma plena consciência na comunidade educativa da importância da qualidade dos bens escolares e da influência da conservação e manutenção destes bens, na aprendizagem e sucesso dos alunos, considerando que a existência de bens degradados influencia em especial a segurança, a limpeza, o civismo, a disciplina e a motivação dos alunos. As medidas relativas à segurança nas escolas compreendem duas áreas básicas, aquelas que se referem à preservação do património e bens escolares e aquelas que se referem a agressões de pessoas. Os professores consideram que para além das influências já referidas, a qualidade de ensino e aprendizagem também é afetada por essa situação. O primeiro relatório de avaliação externa da escola também

⁵ Reportagem realizada pela RTP (Rádio Televisão Portuguesa), transmitida no dia 15 de abril de 2013 no telejornal da noite relatando o atraso da entrega da obra e as condições de degradação da escola.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

aponta no mesmo sentido. Já os encarregados de educação mencionam a assiduidade como uma vertente também influenciada pela existência de bens degradados.

Segundo este ponto de vista, a Inspeção-Geral de Educação no seu Manual de Segurança e Bem-Estar nas escolas menciona que,

“Com este documento, espera-se contribuir para que a promoção de uma cultura de segurança e bem-estar se constitua como uma estratégia prioritária das escolas, não só por obrigação normativa, mas por se tratar de assegurar a todos os utentes um ambiente agradável e seguro, com repercussões na qualidade do sistema educativo e no desenvolvimento de competências para o exercício da cidadania. A segurança e a educação potenciam-se mutuamente e são recursos indispensáveis à vida.” (IGE, 2005, p.5)

Verifica-se a existência de algumas atividades na escola e a participação da comunidade escolar nas mesmas, sendo que as mais participadas são as atividades culturais, as desportivas, as visitas de estudo, as atividades lúdicas ou festas e sessões de esclarecimento, apresentando menor participação as atividades de conservação e manutenção dos bens escolares. A participação da comunidade educativa tem como base os ideais de uma gestão democrática de todas as organizações, estipulado na Lei de Bases do Sistema Educativo, a qual se baseia na redistribuição de partilha das relações de poder e na colaboração e envolvimento de todos quantos tomam parte nos processos de decisão.

A maioria dos elementos da comunidade educativa são participantes de forma passiva ou apoiantes, mas não colaboradores nas atividades desenvolvidas na escola.

Segundo Lima (1992), tendo em conta o grau de envolvimento podemos considerar a participação como ativa, reservada e passiva. Assim, a participação passiva caracteriza-se por atitudes e comportamentos de desinteresse e de alheamento. Configura-se frequentemente como uma estratégia de não envolvimento ou de um envolvimento mínimo, sem expressão na ação.

No primeiro relatório de avaliação externa da escola aponta-se para uma falta de articulação e trabalho colaborativo dos professores, bem como deficiências na comunicação interna e externa, situação esta que tem vindo a melhorar, como registado no relatório da segunda avaliação externa da escola, tendo sido proposta para este ano letivo uma ação de formação no âmbito do trabalho colaborativo.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Não se verifica a promoção de atividades pelos pais e encarregados de educação e os mesmos, demonstram algum desconhecimento destas. Os pais e encarregados de educação vêm à escola em especial quando são convocados, em média duas vezes por período.

A participação das famílias na escola não foi oriunda das exigências vindas das bases educativas escolares, mas sim como resposta a uma imposição legislativa que tinha por fim ser,

“uma capa sob a qual se disfarçam a centralização e um maior controlo estatais”. (Silva, 2003, p.167)

Porém, se por um lado, se torna difícil levar os pais e encarregados de educação à escola, podendo a sua participação ser ou não real e uma mais-valia, por outro, é verdade que os pais têm um papel importantíssimo na vida escolar dos seus filhos que vai depender da forma como cada um representa a sua função no ato educativo.

Parece assim poder concluir-se que a participação dos pais e encarregados de educação pode ser considerada, segundo Lima (1992), como uma participação reservada, caracterizada por uma atividade menos voluntária mas sem ser de total desinteresse ou alheamento, havendo um envolvimento mínimo, em resultado de não possuir os dados necessários relativos à situação considerada para além de não verificar possíveis vantagens ou inconvenientes que a manifestação de uma participação ativa ou passiva lhe possa trazer.

No que diz respeito às atividades de conservação e manutenção dos bens escolares, grande parte da comunidade educativa considera não serem promovidas, ou não haver conhecimento das mesmas. Tal facto confirma-se também pela análise dos Planos Anuais de Atividades, onde se verificam apenas algumas atividades pontuais e diminutas referentes a manutenção de equipamentos e materiais de grupos disciplinares envolvendo um núcleo restrito de professores e alunos. Esta situação tem-se vindo a alterar, em especial neste último ano letivo, com a melhoria da comunicação e com a criação do projeto “A nossa Escola é verde...Because We Care” e a criação do Gabinete de Integração e Mediação.

No que diz respeito aos planos de formação, nota-se um fraco investimento nesta área, sendo feita referência apenas a algumas ações pontuais sobre higiene, limpeza e atendimento ao público, destinadas ao pessoal não docente. Assim sendo, considera-se

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

que seria pertinente, de acordo com a legislação e as competências dos assistentes operacionais, haver uma maior adequação dos planos de formação contínua às competências atribuídas a estes profissionais.

“A formação contínua destina-se a assegurar a actualização e o aprofundamento dos conhecimentos necessários ao desempenho das respectivas funções e a contribuir para a progressão na carreira, podendo visar ainda a reconversão profissional.” (Decreto-Lei nº 515/99 de 24 de novembro)

A maioria dos assistentes operacionais menciona não lhes serem atribuídas funções de manutenção e conservação dos bens escolares. Refere-se que na altura da aplicação deste inquérito por questionário existia um contrato com uma empresa de limpeza. Os assistentes operacionais que têm funções de conservação e manutenção dos bens escolares referem que quando iniciam as atividades de conservação e manutenção dos bens escolares apenas os encontram com simples sujidades, com bastante sujidade ou mais degradados que anteriormente. No entanto, pela pesquisa documental, observa-se que aquando da ocupação dos monoblocos e da pequena parte da escola já entregue requalificada, se verificou uma rápida deterioração provocada por falta de cuidado e uso incorreto dos espaços e materiais bem como, pela fraca qualidade e resistência de alguns dos materiais aplicados. Deste modo, na escola em estudo, alvo de requalificação, também já se verificam alguns dos problemas referidos no enquadramento teórico, mais propriamente nos resultados práticos da aplicação das políticas de requalificação e remodelação das escolas.

Grande parte dos elementos da comunidade refere que a organização escolar, no âmbito da conservação e manutenção dos bens escolares, apenas promove simples limpeza e cria normativos. Porém, na pesquisa documental, podem-se encontrar em algumas ordens de serviço emanadas pelo órgão de direção, apelos de atenção, vigilância, verificação e responsabilização por parte dos professores e pessoal não docente, para serem mais atuantes, promovendo a sensibilização dos alunos para esta temática, situação também discutida em diversas reuniões constatadas em atas.

Segundo os docentes e assistentes operacionais, não existe ou é desconhecida a existência de uma estrutura organizativa no âmbito da manutenção, apesar do Manual de Utilização e Manutenção das Escolas referir que é conveniente que cada Escola disponha de pessoal capaz de realizar a maior parte das ações de manutenção e

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

conservação correntes. Contudo, em diversos documentos está registada a insuficiência de assistentes operacionais para suprir as necessidades da escola. No entanto, a escola atribui normalmente as funções de manutenção mais ligeira a um assistente operacional que tem a seu cargo um espaço onde realiza a referida manutenção. Este assistente, em conversa informal, mencionou não existir um registo formal das intervenções realizadas, referindo ainda que as suas funções não são em exclusivo na manutenção, sendo apenas pontuais. Na escola não se conhece a existência de um manual de manutenção e conservação dos bens escolares. No entanto, existe um plano na área da segurança, sendo realizado anualmente pelo menos um simulacro de prevenção à ocorrência de incidentes ou catástrofes. Pode-se considerar que a atitude da escola face à conservação e manutenção dos bens escolares se enquadra na teoria da contingência, uma vez que a cultura organizacional vai sendo adaptada permanentemente no sentido de resolver os problemas que vão surgindo. Esta situação pensa-se que advém do facto das alterações organizativas que se processam em cada ano, em resultado de decisões internas e externas da escola verificando-se que métodos eficientes em algumas situações podem não produzir os mesmos resultados noutras, pois esses resultados podem diferir em função de situações envolventes tal opinião vai ao encontro do conceito de incerteza de Chiavenato no qual se baseia a noção de contingência.

"Dentro de um aspecto mais amplo, a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado" (Chiavenato,1993, p. 791).

Quanto à participação em atividades de conservação e manutenção, os docentes maioritariamente referem que já participaram neste tipo de atividades, pelo que também faz parte dos seus deveres profissionais, destacando como exemplo, o dever de

"Zelar pela qualidade e pelo enriquecimento dos recursos didáctico-pedagógicos utilizados, numa perspectiva de abertura à inovação" Decreto-Lei nº 15/2007 de 19 de janeiro

A maioria dos pais e encarregados de educação e alunos refere nunca ter participado em atividades de manutenção. Se por um lado está na legislação o facto de

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

os pais poderem estar representados nos diversos órgãos da escola, por outro não se podem demitir de participar nas decisões e colaborar com a escola. Para Teixeira, “*a participação é a partilha do poder de decidir*” (1995, p.8). Assim, apenas a presença física, sem exercício do poder, não deverá ser considerada como participação. Então, para que exista uma efetiva participação, a escola e a família devem diligenciar ações conjuntas, significativas de aprendizagem que favorecerá um enriquecimento na cultura de manutenção e conservação dos bens escolares, a bem da educação dos alunos, uma vez que ambas as instituições, escola e família, partilham responsabilidades no que diz respeito ao desenvolvimento educativo dos alunos.

“o envolvimento dos pais proporciona múltiplos e diversos benefícios: para o desenvolvimento e aproveitamento escolar das crianças, para os pais, para os professores e as escolas e para o desenvolvimento de uma sociedade democrática”. Davies (1989, p.37)

Deste modo, pode-se depreender que haverá certamente um enriquecimento da escola e dos seus bens para benefício de todos os seus alunos quando houver um maior envolvimento das famílias com a escola.

Houve unanimidade em considerar que os alunos deveriam participar em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares. Porém, a lei de bases orienta esta opinião para o âmbito educativo-pedagógico.

“Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam a sua maturidade cívica e sócio-afectiva, criando neles atitudes e hábitos positivos de relação e cooperação, quer no plano dos seus vínculos de família, quer no da intervenção consciente e responsável na realidade circundante” (Lei de Bases do sistema educativo, Lei n.º 49/2005, de 31 de agosto, Artigo 7º, alínea h).

Já o estatuto do aluno e ética escolar aponta que os alunos poderão realizar atividades como medida disciplinar de caráter corretivo com finalidades pedagógicas, dissuasoras e de integração, definidas no Regulamento Interno da Escola.

“As actividades de integração na Escola são as seguintes:
a) Serviço de apoio na Biblioteca Escolar;
b) Serviço de apoio na sala de estudo;
c) Tarefas de manutenção e pequenas reparações;
d) Limpeza do espaço escolar;
e) Jardinagem;
f) Apoio nos Serviços Administrativos da Escola;

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

g) Actividades de apoio aos assistentes operacionais.” (Regulamento Interno da Escola Secundária Jorge Peixinho, p. 96)

Dentro dos alunos que participam em atividades de manutenção e conservação a maioria refere não se lembrar das razões que o levam a fazê-lo, havendo um número reduzido que refere ser por obrigação ou castigo. A maioria dos alunos refere que conhece colegas que já participaram em atividades de conservação ou manutenção e o motivo que os levou a fazê-lo foi por obrigação ou castigo, resultantes de problemas disciplinares. Esta situação é aceite por grande parte dos Encarregados de Educação, sendo também uma das sugestões mais referenciada, responsabilização, como forma de manter e conservar os bens escolares, assim como a restituição das despesas financeiras resultantes dos estragos quando bem identificados os causadores dos mesmos, indo também ao encontro do presente estatuto do aluno. Porém, realça-se que a base destes castigos deve ser num sentido pedagógico, tal como mencionado no estatuto do aluno e também na primeira parte, capítulo um deste trabalho, lembrando que os castigos tanto podem melhorar como agravar os comportamentos.

A opinião dada pelos assistentes operacionais de que toda a comunidade educativa deveria participar em atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, não poderia ser mais correta por tudo aquilo que vimos até então.

Verifica-se na opinião dos inquiridos que existe um equilíbrio entre os fatores que promovem e inibem a degradação dos bens escolares. Todos são da opinião que o mau estado de conservação promove o desrespeito pelos bens escolares, referindo os docentes também o contexto social/familiar do aluno. A falta de vigilância também pode ser um elemento promotor da degradação. Já na opinião dos alunos as situações que os levam a degradar mais os bens escolares são: a insatisfação na escola, os maus exemplos dados, o estar aborrecido, o insucesso escolar, a indisciplina, a falta de vigilância, a falta de atividades escolares, o mau estado de conservação, a existência de castigos e penalizações, os tempos livres na escola e a falta de um processo de recolha de sugestões. São também da opinião de que apenas alguns alunos estragam proposadamente os bens escolares, seguindo-se o facto de todos contribuírem para a sua degradação, sendo a percentagem mais baixa a degradação pelo uso natural. Tal situação é relatada também nos relatórios de avaliação externa da escola, realçando-se que os alunos demonstram pouca preocupação com a limpeza e o embelezamento dos espaços. Estas opiniões vão ao encontro das origens comportamentais segundo

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Goldstein (1996 cit. Felipe & Kuhnen, 2012) mencionadas na primeira parte deste trabalho (capítulo dois, primeiro ponto) sendo que aquela que se verificou como origem comportamental que promove a degradação, neste caso em concreto, o ambiente físico e/ou social. Dentro desta causa podemos mencionar aqueles em que há uma relação clara entre o meio físico e o vandalismo, nomeadamente o estado de conservação das instalações e as condições de defensabilidade e aquelas que relacionam as características do ambiente físico com aspetos referentes ao ambiente social causadoras do vandalismo dos bens escolares.

Já quanto à penalização, reflexão, diálogo, bom estado de conservação, formação cívica, bons exemplos dados e recompensa, estes são nomeados como fatores que inibem o desrespeito pelos bens escolares. Os docentes indicam ainda a participação ativa na conservação como fator que inibe a degradação desses bens. Da mesma forma, os fatores que levam os alunos a conservar os bens escolares são: o gosto pela escola, os bons exemplos dados, o bom estado de conservação, a formação cívica do aluno e o diálogo com os mais velhos.

A comunidade escolar considera existir influência do contexto social na conservação e manutenção dos bens escolares, observando, como elementos influenciadores da degradação, os hábitos de conservação dos bens no seio familiar, os hábitos de conservação dos bens públicos e os exemplos dados pelos elementos sociais próximos. É ainda referido que o contexto social influencia as estratégias de manutenção e conservação dos bens escolares levando a que outros criem hábitos de conservação e manutenção desses bens. Pensa-se que este tipo de opinião possa estar relacionado com o facto de a escola ter nas suas proximidades alguns bairros nos quais é visível no seu exterior e zonas envolventes sinais de degradação e “pichação”.

O primeiro agente socializador da criança e talvez o mais importante é a família, onde se encontra o primeiro contexto, no qual a criança desenvolve os padrões de socialização e constrói os seus primeiros modelos relacionais. Todo o conhecimento adquirido durante esta fase da vida refletir-se-á no seu futuro e na sua vida escolar. Então, é no seio familiar que se faz a transmissão dos primeiros valores, costumes, normas, tradições pelo que, é aí que se inicia todo o processo de consciencialização dos direitos e deveres de cada um e a sua forma de estar na sociedade.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Assim, socializar a criança,

“é o resultado das interações da criança com a sua família e, de forma mais lata, com o seu meio ambiente.” (Segalen, 1999, p.194)

Durkheim refere que o ser humano necessita ser preparado para a sua vida na sociedade, sendo este processo realizado em parceria pela família e também pela escola.

“A ação exercida pelas gerações adultas sobre as que ainda não estão maduras para a vida social, tem por objetivo suscitar e desenvolver na criança determinados números de estados físicos, intelectuais e morais que dele reclamam, por um lado, a sociedade política em seu conjunto, e por outro, o meio específico ao qual está destinado.” (Durkheim, 1973, p.44)

Todavia, quando questionados de uma forma mais direta os pais/encarregados de educação e os alunos, estes mencionam tratar bem os seus bens escolares e os bens públicos e inculcar nos seus educandos o espírito de conservação e manutenção dos bens públicos, reconhecendo maioritariamente que são bens de todos e que muitos deles são a nossa cultura. Esta opinião é um pouco incoerente com a sua opinião expressa de forma genérica relativamente à influência do contexto social nos comportamentos referentes à conservação e manutenção dos bens escolares.

Verifica-se que a grande maioria dos alunos não participa em atividades regulares de solidariedade ou bem para a sociedade fora da escola, parecendo isso um reflexo do fraco dinamismo da participação cívica na comunidade em geral, o que se manifesta também na escola, em especial em períodos fora dos horários escolares. Este é talvez um dos motivos para que uma das atividades do projeto “A nossa Escola é verde...Because We Care”, não tenha tido sucesso visto ser realizada num período em que os alunos não têm aulas (quartas-feiras à tarde).

Para combater a degradação dos bens escolares e conservar os mesmos foram aparecendo ao longo dos tempos na escola, associadas às avaliações internas e externas desta, algumas propostas de estratégias, nomeadamente, ações de sensibilização e melhoria das condições ambientais e de higiene dos espaços e equipamentos, verificação do estado de limpeza e conservação dos espaços e equipamentos pela comunidade escolar bem como, estratégias que promovam a dinamização e participação de toda a comunidade educativa na vida escolar, criação de um gabinete de integração e

mediação. Porém, nem sempre as atividades têm surtido o efeito esperado, pelas razões acima mencionadas, que se traduzem numa enorme inércia por parte de alguns elementos da comunidade educativa.

Capítulo 3 – Considerações finais

1. Síntese conclusiva

A Escola de hoje é um mundo complexo, cheio de virtualidades, mas com um ritmo acelerado de mudança, aparecendo a todo o momento novas problemáticas, quer devido a novas reformas que são concretizadas ou que se idealizam constantemente, quer em resultado da evolução da sociedade. Foi assim que surgiu a ideia de abordar e realizar o estudo sobre a cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares numa escola alvo de renovação e requalificação, a qual que se caracteriza por não se encontrar agrupada e também não ter regime de contrato de autonomia.

Assim, desde logo foi importante realizar um diagnóstico da situação na qual se encontrava a referida escola em termos de conservação e manutenção dos seus bens, tendo sido posteriormente pertinente definir convenientemente os objetivos da investigação, formular hipóteses, delinear a metodologia mais adequada para encontrar uma direção, um rumo a seguir, recorrendo a uma programação e organização, escolher os instrumentos de pesquisa, negociar o acesso à instituição, materiais e indivíduos, recolher e analisar a informação obtida que permitisse ir ao encontro das questões da investigação. Então, foi fundamental conceber um plano de ação adequado à investigação, ao tempo de duração previsto e ao acesso à informação. Todavia, não devemos esquecer que o trabalho realizado se centra no questionamento das dimensões da realidade social de um sector específico da condição humana, ou seja, uma investigação no âmbito educacional, um caso particular, um estudo de caso, caracterizada por uma abordagem da realidade educativa

“orientada para uma fundamentação de juízos e decisões com o objetivo de melhorar a ação educativa (...) destinada a fundamentar a compreensão de fenómenos (em contexto educacional) pertinentes (...)” Bassegy (cit. Afonso, 2005, p.23).

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Assim, no projeto de investigação começou por se definir o problema, as metas, seguindo-se os objetivos, os quais orientaram esta investigação e aos quais se pretendeu dar resposta, deste modo relembram-se os objetivos específicos inicialmente definidos:

- Detetar as expectativas/desejos da comunidade educativa face aos fins escolares.
- Averiguar a perceção que a comunidade educativa tem da relação entre os objetivos esperados e os recursos/bens físicos e materiais necessários para os alcançar.
- Identificar e interpretar os valores dados pela comunidade educativa aos bens escolares.
- Caracterizar os contextos e as formas de participação da comunidade educativa na escola.
- Conhecer a cultura de conservação e manutenção dos bens escolares existente na organização escolar.
- Identificar fatores de natureza cultural e organizacional que podem facilitar ou inibir atitudes de desrespeito dos bens escolares.
- Relacionar os aspetos do contexto social com as estratégias promotoras de uma cultura de conservação e manutenção dos bens escolares.

É nesta altura e em forma de conclusão que se apresentam os resultados obtidos por intermédio da investigação após o cruzamento entre a literatura existente, a legislação acerca desta temática, a recolha, análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário e a análise documental, havendo a destacar as seguintes:

- A comunidade educativa considera que a escola deverá proporcionar aos alunos uma formação de carácter geral, indo ao encontro dos principais objetivos definidos na Lei de Bases do sistema educativo português.
- Os elementos da comunidade educativa consideram ser importante a qualidade dos bens escolares para se conseguir atingir as principais finalidades da escola.
- Os elementos da comunidade educativa reconhecem que os bens escolares influenciam os objetivos que se pretende que os alunos alcancem, salientando como principais influências a qualidade de ensino e aprendizagem, o sucesso dos alunos, a segurança, a limpeza, o civismo, a disciplina, a assiduidade e a motivação dos alunos.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- A comunidade educativa, em geral, participa nas atividades desenvolvidas na escola, apesar de o fazer de uma forma passiva ou apoiante, mas não colaboradora. Verifica-se uma maior participação nas atividades de carácter cultural, desportivo, lúdico e em sessões de esclarecimento, sendo as menos participadas as atividades de conservação e manutenção dos bens escolares.
- A cultura de conservação e manutenção dos bens escolares desta escola está pouco enraizada, constatando-se como:

Pontos Fracos

- Reduzido número de atividades neste âmbito e com pequena participação da comunidade educativa.
- Fraco investimento na formação nesta área.
- Desconhecimento da existência de uma estrutura organizada e de um manual de manutenção e conservação dos bens escolares.
- Falta de registos formais das intervenções realizadas.
- Falta de recursos humanos especializados.

Pontos Fortes (com grande margem para melhorar)

- Realização de simples atividades de manutenção (Simple limpezas e arrumações)
 - Criação de circulares/normativos
 - Existência de um espaço para realizar a manutenção, mas com condições deficitárias.
 - Existência recente dos projetos “A nossa Escola é verde...Because We Care”, Eco-escola e do Gabinete de Integração e Mediação.
- Os fatores identificados como facilitadores do desrespeito pelos bens escolares são: o mau estado de conservação, a falta de vigilância, a insatisfação na escola, os maus exemplos dados, o insucesso escolar, a indisciplina, a inexistência de atividades escolares, a existência de castigos, penalizações e tempos livres, a falta de recolha de sugestões e o contexto social/familiar dos alunos.
 - Os fatores identificados como inibidores do desrespeito pelos bens escolares são: a penalização, a reflexão, o diálogo, o bom estado de conservação, os bons exemplos dados, a recompensa, o gosto pela escola e a participação ativa na conservação e manutenção dos bens escolares.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- A existência nas proximidades da escola de bairros que apresentam sinais de degradação e atos de vandalismo sendo estes transmissores da imagem da conservação e manutenção dos bens no seu contexto social.
- Aparentemente nota-se uma preocupação, no seio familiar, da transmissão dos valores da conservação e manutenção dos bens de cada um e do património público.
- O envolvimento dos alunos em atividades cívicas na sociedade, exterior à escola, é muito reduzido.

Sendo a Escola e todos os seus bens um exemplo claro de bem público de uso da comunidade, é também considerado Património Público, pelo que deverá ser preservado. Deste modo, é extremamente relevante que todos os elementos da comunidade educativa que a este património têm acesso desenvolvam um sentimento de pertença e cidadania, no sentido de o respeitar e conservar. Assim, o órgão de direção da escola, elemento responsável por tal património, em conjunto com os demais elementos da comunidade escolar, deve promover ações e campanhas de sensibilização e consciencialização, no sentido de transmitir o quão importante é este bem e que o mesmo é de todos. Não deverá permitir-se que se crie a ideia de que por ser um bem a que todos têm acesso ele não pertence a ninguém e que não se deve fazer esforço algum para o preservar e cuidar da forma mais correta. Deverá, pois, ser no contexto familiar e por intermédio da educação dada nas escolas aos seus alunos que os valores de preservação devem ser inculcados. Esta consciencialização deve ser promovida nas crianças/alunos mais novos, para que os resultados obtidos possam ser mais duráveis e melhores. Esta deverá passar por apresentar formas gerais de preservação do património escolar, causas e consequências da degradação e possíveis ações coletivas e individuais que levem a preservar este património.

Tendo a consciência de que os ideais de conservação e manutenção não se limitam apenas aos espaços escolares e acreditando que a escola contribui para melhorar a convivência e o respeito entre todos os cidadãos, esta estará assim a contribuir para um mundo mais humano e solidário. Pensa-se então, que para que esta organização vá ao encontro dos princípios anteriormente descritos será importante alimentar a cultura de manutenção e conservação existente para que a mesma se enraíze, cresça, se fortaleça e dê frutos.

2. Linhas de intervenção

No seguimento da análise e interpretação dos dados, das principais conclusões obtidas e das sugestões apresentadas pelos diversos elementos da comunidade educativa procura-se agora encontrar um caminho que dê sentido a possíveis intervenções que possam fomentar o crescimento da cultura de manutenção e conservação dos bens escolares. Para Goldstein (2004, cit. por Felipe & Kuhnen, 2011) todo o ato de agressão é um evento pessoa-ambiente envolvendo por isso múltiplas causas, resultantes de variáveis relacionadas à pessoa e ao ambiente sócio-físico, pelo que, será necessário um plano geral de intervenção que tenha em consideração as diferentes dimensões do problema (o ambiente físico, o ambiente social e o indivíduo) nos diferentes níveis (escola, comunidade externa e família).

Relembrando que na escala temporal apresentada por Morrish (1981) a intervenção para a mudança de comportamentos grupais é a que demora mais tempo e é a mais difícil de implementar, pelo que, parece que seria aconselhável que as intervenções a realizar fossem efetuadas por pequenos passos e que houvesse constantemente a reflexão sobre os caminhos que se estavam a trilhar, corrigindo a todo o instante possíveis constrangimentos.

Assim, para além de se procurar e apresentar, de uma forma mais genérica, sugestões que poderiam ajudar na intervenção no âmbito de uma política educativa nacional, focar-se-á maior atenção em possíveis intervenções que a administração educativa em estudo, ou qualquer outra organização escolar poderia promover de forma exequível tendo em conta a sua capacidade de ação e decisão.

Em termos de intervenção de política nacional pensa-se, com base no Manual de Segurança e Bem-Estar nas Escolas (IGE, 2005), que para poder dar resposta à problemática de conservação e manutenção dos bens escolares, seria útil:

- Recrutar um maior número de recursos humanos na categoria de assistentes operacionais com formação adequada em manutenção e conservação, minimizando uma das causas normalmente mencionadas pelas organizações educativas.
- Conceder, para cada instituição escolar, uma verba financeira periódica destinada a pôr cobro à degradação resultante do uso natural e/ou de vandalismo.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Realizar inspeções periódicas, promovidas pela Inspeção Geral da Educação, no sentido de averiguar se a degradação existente é o resultado do uso natural ou de vandalismo, propondo intervenções nas organizações escolares de acordo com a origem da degradação. Podendo ser este também um critério da avaliação externa das escolas.

- Equipar as escolas com adequados recursos materiais e ou humanos entre os quais, de vedação, iluminação, dispositivos de alarme e vigilância que evitem a intrusão.

- Promover campanhas de divulgação, sensibilização e valorização dos bens públicos, utilizando os meios publicitários e de comunicação social públicos e ou privados generalistas.

- Dar maior autonomia às escolas em termos de manutenção e conservação dos bens escolares.

- Avaliar a existência de uma maior ou menor degradação em escolas dos mega-agrupamentos, em resultado da sua dimensão.

- Promover a reabilitação urbana das cidades.

- Realizar um adequado planeamento, nos projetos arquitetónicos de novas escolas e escolas requalificadas, dos espaços e equipamentos pensando nas suas implicações de conservação e manutenção bem como, de preservação e que sejam promotoras de experiências ambientais desejáveis.

- Aumentar a relevância dada nas disciplinas das áreas artísticas, técnicas, tecnológicas e ambientais.

- Aumentar a responsabilização dos Encarregados de Educação face às atitudes dos seus educandos.

Ao nível, da intervenção possível em termos de organização, administração e gestão escolar pensa-se que esta reflexão deveria estar focada no que já se faz e no que se poderia fazer. Deste modo, cabe em especial ao gestor, neste caso o diretor e órgão de direção estabelecer as linhas estratégicas e os vetores de ação sobre os quais assentam a intervenção que se pretende realizar dentro de uma lógica que tenha em conta o contexto no qual a escola se insere. A ideia de “*uma escola que aprende*” é referida por vários autores como um dos caminhos a trilhar pelas organizações educativas como forma de se integrarem e adaptarem nas sociedades ditas do conhecimento e em rápida mudança (Fullen, 2003). Michel Fullen (2003) refere as organizações de aprendizagem, enquanto Lima e Silva (2005) menciona os sistemas de aprendizagem organizacional.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

Caberá então em especial ao órgão de direção identificar e hierarquizar os problemas e tratá-los por ordem de prioridade, identificando igualmente os constrangimentos que as várias situações insatisfatórias comportam e simultaneamente criar uma estrutura organizacional que promova uma cultura de partilha e envolvimento de todos os elementos da organização pelo que será útil a constante consulta da comunidade educativa bem como o poder negocial como forma de gerir conflitos, possibilitando e incentivando o trabalho cooperativo levando os elementos da comunidade escolar a acreditar na concretização de objetivos e metas.

Assim, a desmotivação e a falta de orientações claras originam essencialmente a desresponsabilização de parte da comunidade educativa pelo que, pelo menos numa fase inicial de intervenção, parece importante que existam orientações claras que se traduzam nos documentos orientadores da vida de uma escola e decisões céleres e firmes.

A cultura de uma escola surge-nos como um fator determinante para alterar a situação insatisfatória e alterar a eficácia da organização. É fundamental que todos os atores envolvidos sintam, com orgulho, que fazem parte de um todo com sentido, e que é muito mais que apenas a junção das várias partes que constituem a organização escolar. Monica Thurler, numa perspetiva sócio construtivista, refere que,

“a cultura de escola é vista como o produto de ações regulares desenvolvidas em comum, e da tomada de consciência do facto de que, numa escola, em conjunto, se faz muito mais do que produzir aprendizagens” (Thurler, 1994, p.177).

A autora cita P. Perrenoud e C. Montandon segundo os quais

“um indivíduo vê rapidamente os seus graus de liberdade limitados pelas exigências do sistema, mas podem defender a sua identidade, os seus interesses e os seus projetos no interior de um sistema mais vasto, conferindo um sentido organizado e negociado às suas iniciativas” (ibid, p. 178).

Na realidade estudada notou-se que a comunidade educativa, em geral, participa em atividades desenvolvidas na escola de forma passiva ou apoiante, mas não colaboradora, de acordo com o que João Barroso entende por *“cultura de participação”*,

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

“O reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como valor essencial que deve orientar todas as suas práticas.” (Barroso, s/d, p.16)

Então, essa cultura deverá assentar na capacidade dos membros da organização aprenderem e porem em prática as diferentes modalidades de trabalho coletivo. Logo,

“se queremos desenvolver nas escolas uma «cultura de participação» que abranja os pais, devemos criar condições para que um número cada vez maior e diversificado de pais possa ter um papel de relevo e intervenção no regular funcionamento e vida da escola. Só assim eles farão parte de uma mesma «comunidade educativa», e só assim será possível encontrar representantes qualificados para integrarem as diversas estruturas de decisão.” (Barroso, s/d, p.14)

De igual forma, parece indispensável enquadrar os restantes elementos da comunidade educativa, perante as atividades de manutenção e conservação dos bens escolares, em especial os alunos, uma vez que, a sua participação para além de ser um ato de cidadania, pode também ser uma condição essencial para a sua própria aprendizagem.

Quanto à cultura de manutenção e conservação dos bens escolares existente pensa-se que seria conveniente que houvesse um maior número de atividades neste âmbito, por parte de toda a comunidade educativa, ao longo de cada ano letivo e que as mesmas fossem referenciadas e bem divulgadas nos Planos Anuais de Atividades, bem como na comunidade em geral, alargando a participação nessas atividades a outros organismos locais. Todavia, reconhece-se que em resultado da elevadíssima abrangência educativa o tempo não possa ser muito mais alargado. Porém, as atividades poderão ser realizadas em alturas em que exista uma maior disponibilidade por parte de todos os elementos da comunidade educativa, ou seja, criar dias/épocas onde o trabalho nas diversas disciplinas fosse direcionado para esta temática como acontece em algumas escolas com os trabalhos para alguns momentos específicos: Natal, Dia dos Afetos, Carnaval, Dia da jardinagem, feira medieval, entre outros.

Seria também interessante fomentar e aprofundar os conhecimentos nas áreas artísticas, técnicas, tecnológicas, ambientais e históricas, quer por intermédio de atividades curriculares incluídas em áreas disciplinares ou não disciplinares, ou ainda

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

em atividades extracurriculares. Seria nestes espaços que se adquiririam e aprofundariam conhecimentos sobre as características dos materiais (resistência, modos de utilização, seleção e aplicação, entre outras características), as suas técnicas e tecnologias de uso e manuseamento, utilização de instrumentos e ferramentas para o poder alterar e manusear, sendo estas algumas das atitudes a ter quando se realizam conservações e manutenções dos equipamentos dos bens escolares. Por outro lado, as áreas artísticas poderiam contribuir para o desenvolvimento do sentido estético dos alunos. Já as áreas disciplinares das Ciências Naturais promoveriam uma reflexão sobre os benefícios da preservação do meio ambiente. Também na área de História se refletiria na importância que a conservação e preservação do património têm para se conhecer o desenvolvimento histórico da sociedade. Lembra-se, como exemplo, a existência da área curricular não disciplinar de Área de Projeto, com autonomia de definição dos temas a trabalhar, onde alguns desses trabalhos eram orientados para o embelezamento e arranjo dos espaços escolares.

Para que os recursos humanos da realidade em estudo, possuidores de uma cultura bastante enraizada em formas de ser, estar e atuar, em resultado da sua estabilidade, se sentissem mais ligados e preparados para a intervenção proposta seria importante elaborar um plano de formação que contemplasse as áreas da manutenção, conservação e preservação do património, onde as competências do pessoal docente e não docente são deficitárias, sentimento manifestado pelos próprios. Este plano deveria contemplar duas vertentes:

- Formação creditada, cuja frequência é obrigatória de acordo com a Lei, e que deveria ser facultada pelo centro de formação da zona onde a escola está inserida.
- Formação interna, que pudesse rentabilizar os conhecimentos pessoais e profissionais de cada membro da comunidade educativa que se revelem úteis para motivar o desenvolvimento profissional e pessoal, incentivando todos à participação ou à integração em novos projetos.

Por sua vez, seria importante que houvesse uma estrutura organizada à qual fossem atribuídas as competências inerentes à organização e coordenação da manutenção e conservação dos bens escolares. Esta estrutura poderia ser constituída por membros dos diversos elementos da comunidade educativa. Seria essa estrutura a responsável por analisar, refletir e propor estratégias e atividades no âmbito da

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

manutenção e conservação dos bens escolares, assim como por elaborar circulares, normativos, manuais, regulamentos de funcionamento, manutenção, conservação, organização, sinalização e utilização dos equipamentos e espaços, enfim, dos bens escolares. Os manuais de manutenção e utilização dos diversos bens escolares poderiam ser, tal como qualquer outro documento orientador da escola, disponibilizados à comunidade e também publicitados pelas diversas formas comunicativas da escola. Teria também a seu cargo campanhas de sensibilização e prevenção, sessões de esclarecimento, reflexões em grupo, criação de códigos de conduta, tendo assim um caráter ativo, dinâmico e reflexivo. Pensa-se que o projeto “A nossa Escola é verde...Because We Care” poderá ser um princípio para essa estrutura, indo ao encontro de algumas ideias apresentadas anteriormente, porém nota-se que nesse projeto não está contemplado o envolvimento e participação de alguns elementos da comunidade educativa e em termos de objetivos e ou competências apresentados estes são menos abrangentes do que o atrás exposto.

Tendo demonstrado este estudo que um dos fatores com maior incidência na promoção do desrespeito pelos bens escolares é o mau estado de conservação, parece de extrema relevância que quando se verifique qualquer degradação, por mais insignificante que seja, haja de imediato a sua reparação. Então, no sentido de se poderem realizar mais frequentemente as tão necessárias manutenções, em especial aquelas que resultam de vandalismo e como anteriormente se referiu, promotoras de nova degradação, tornar-se-ia pertinente a existência de um espaço adequado de arrumos de materiais, ferramentas e utensílios necessários à manutenção, para além de um espaço devidamente apetrechado onde se pudesse proceder às manutenções necessárias, realizando-se ainda um registo formal das intervenções realizadas para posterior análise e avaliação.

O desenvolvimento e implementação de projetos na escola é uma área extremamente relevante de intervenção e talvez aquela que surge como prioritária ao nível de uma intervenção pois, para além de permitir conhecer diversas realidades existentes na escola, nas diversas vertentes, permite intervir naquelas que apresentam debilidades. Por tudo aquilo que já foi referido e porque se reconhece que atualmente se pretende que todos alcancem os objetivos propostos, não basta ensinar, é preciso fazer com que cada um aprenda encontrando o processo apropriado (Perrenoud, 1999). No trabalho de projeto encontramos a forma efetiva de resolver problemas que são

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

identificados, recorrendo a soluções criativas e que possibilitam o envolvimento e a corresponsabilização de todos aqueles que se encontram envolvidos. Qualquer projeto escolar requer sempre a realização de uma tarefa ou conjunto de tarefas enquadradas numa determinada atividade, realizada por vários elementos, direta ou indiretamente ligados à escola, que em conjunto estruturam e planificam, quer o processo em si (planeamento, realização), quer a obtenção do produto desejado. Este não é um caminho muito fácil, mas é certamente o mais rico: obriga a uma visão correta da metodologia a utilizar, a uma articulação e convivência entre os elementos que nele participam, discutem, propõem, argumentam e são obrigados a um esforço de criatividade e reinvenção, integrando o que aprendem e o que já sabem para produzir soluções e obter resultados.

Como refere Branco & Mettel,

“o processo de negociação de objetivos faz emergir as noções de convergência e divergência. Na convergência de objetivos, observa-se a compatibilidade entre os objetivos dos indivíduos em interação, o que poderá conduzir o grupo a um processo de cooperação que leve aos fins desejados”. (cit RAPOSO, M & MACIEL, D.A.,2005, p. 310)

Este método de interação e corresponsabilização no desenvolvimento de projetos nas escolas é certamente um dos caminhos que possibilitará criar uma dinâmica no trabalho e lançar as sementes para o surgimento de uma cultura de colaboração, cooperação, participação, comunicação e partilha, que em muito contribuirá para que surjam projetos inovadores que se reflitam nos resultados dos alunos a todos os níveis. Logo, também poderão contrariar os fatores de desrespeito pelos bens escolares, entre os quais se destacam a insatisfação na escola, o insucesso escolar, os bons e maus exemplos dados pela comunidade, a indisciplina, entre outros já anteriormente mencionados. Para além de ir ao encontro da melhoria do clima social permite implementar o sentido de comunidade, estimular a participação de todos nos processos de discussão e de decisão, combater a indiferença e a apatia nas relações humanas e nas práticas pedagógicas, criar uma proximidade afetiva dos utilizadores e desenvolver o sentimento de identidade e pertença.

A metodologia de projeto está para além da teoria pura, permite que haja uma aprendizagem partilhada e que cada um faça emergir a motivação necessária com a qual é possível ultrapassar as mais variadas dificuldades e contingências.

Neste sentido, realça-se o interesse do aparecimento dos projetos “A nossa Escola é verde...Because We Care” e do Gabinete de Integração e Mediação na escola em estudo, os quais ainda estão a dar os primeiros passos, sendo de lamentar, contudo, o insucesso de um ou outro aspeto, notando-se alguma falta de apoio em comparação com outras atividades realizadas na escola e o seu abandono para um dos últimos planos, em especial no caso do primeiro projeto referido.

No sentido de intervir nas influências resultantes do contexto social sobre a cultura de manutenção e conservação da escola será importante que exista uma estrita relação entre a escola e o município, bem como com outras entidades e coletividades de cariz social, promovendo-se uma reflexão conjunta no sentido de se averiguar o contributo de cada um para a ocupação dos alunos nos seus tempos livres, podendo a escola disponibilizar os seus espaços, partilhando responsabilidades e estabelecendo contratos de parceria, entre os quais campanhas de embelezamento da escola e outros locais públicos. Considera-se também relevante o envolvimento da comunidade em geral, e dos seus membros em particular, em programas e ou projetos lançados por outras entidades em áreas de âmbito cívico e social.

3. Limitações ao estudo

A realização de uma investigação no âmbito das ciências sociais não é uma simples sequência de métodos e técnicas fáceis de abordar, trabalhar e aplicar, pois são múltiplos os obstáculos e diversas as etapas a ultrapassar na sua execução. Muitas dificuldades surgem a um investigador pouco experiente, em resultado do desconhecimento, da não familiaridade com os métodos e as técnicas a utilizar, de contrariedades, de planeamento e de ordem metodológica. São numerosas as armadilhas pelas quais o investigador passa, muitas das quais resultantes das suas ideias, aparências ou posições prévias e parciais.

No que se refere ao método de investigação utilizado, essencialmente qualitativo naturalista, apesar de se ter adotado o rigor nos seus procedimentos, a sua abordagem

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

metodológica pode ser alvo de crítica em resultado da subjetividade que pode conter, contrastando com a objetividade que resulta de uma investigação de cariz quantitativo. Porém, a utilização e a pré - definição de objetivos, bem como das questões de orientação, conferem ao estudo um grau de objetividade suficiente e necessário para um trabalho científico de investigação, alicerçado e fundamentado na literatura da especialidade.

Desde o início houve por um lado, o receio de não manter o suficiente afastamento e a isenção na análise e interpretação dos dados resultantes da investigação, pelo facto de ser docente na escola em estudo, por outro houve sempre a consciência desse risco e como forma de o minimizar houve desde logo o cuidado da solicitação, aos diretores de turma, da entrega dos questionários e sua explicação aos alunos e alguns encarregados de educação. A interpretação dos dados foi feita tendo em conta essencialmente os dados obtidos por intermédio dos questionários, a sua interligação com a pesquisa documental e a literatura pesquisada e consultada. Menciona-se ainda que, se por um lado, o elevado número de inquéritos redundou num acréscimo de tempo despendido e esforço no tratamento dos dados, por outro, permitiu um maior desvio de qualquer possível influência do investigador. No entanto, o facto de ser docente da escola facilitou um maior envolvimento e participação da comunidade educativa neste estudo, permitindo também ao investigador ter uma noção mais profunda do contexto educativo no qual se insere a escola.

Em termos metodológicos, a maior dificuldade foi sentida no momento da categorização da questão aberta - sugestões dadas pelos elementos da comunidade educativa - uma vez que se sentia que muitos dos dados transmitidos, parecendo diferentes, se repetiam por diversas vezes, tornando demorado o processo de simplificação, sintetização e redução da informação.

Apesar da inexperiência enquanto investigador, o desenvolvimento deste trabalho permitiu a aquisição, pelo investigador, de um enorme conhecimento e aprendizagem na vertente educacional, sendo uma oportunidade de crescimento e enriquecimento na metodologia na ciência da investigação educacional.

4. Sugestões para futuros trabalhos

Tanto a natureza como a vida apresentam variadíssimos exemplos demonstrativos que o fim de algo deveras importante pode ser o princípio de um bem tanto ou mais relevante. Assim se faz o desenvolvimento e a evolução da vida humana e da sua sociedade.

Gostaria de ter tido a oportunidade de incluir neste trabalho a análise e a verificação da atitude da comunidade educativa face à escola depois da sua requalificação, o tempo que esta permaneceria em condições de conservação, apenas com os danos resultantes do uso natural e da passagem do tempo. Todavia, isso não foi possível, em especial, a verificação da totalidade da primeira parte da obra (uma vez que esta se encontrava dividida em duas) devido a uma demora inexplicável na entrega da mesma, apesar de concluída, resultado de diferendos entre a Parque Escolar e o empreiteiro da obra. Porém, surgem atualmente sérias dúvidas na comunidade educativa relativas à conclusão plena da requalificação da escola, devido à grave situação económica que o país vive, ficando possivelmente alguns espaços que foram mencionados como muito degradados sem essa intervenção.

Assim, continuamente se vai encontrando e sendo realizada nova documentação ligada à problemática investigada na escola em estudo e noutras com realidades idênticas existentes no país.

Contudo este é um trabalho que terá que ter o seu fim, deixando em aberto novas questões para futuras investigações nomeadamente:

- Quais as potencialidades de utilização dos espaços escolares pela comunidade e dos espaços da comunidade pela Escola?
- Terão as escolas recursos financeiros suficientes para colocar em funcionamento de forma permanente os equipamentos disponibilizados aquando da sua requalificação?
- Haverá condições económicas que assegurem a conservação e manutenção das escolas requalificadas e seus equipamentos?
- Existirá uma maior ou menor degradação em escolas “mega-agrupadas”, em resultado da sua dimensão?

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Será fácil promover uma cultura de conservação e manutenção dos bens escolares, em escolas “mega-agrupadas”?

- Poderá ficar em causa a transmissão de valores de preservação dos bens escolares e públicos aos alunos numa escola “mega-agrupada”?

- A autonomia dada às escolas permitirá efetivamente que estas preservem melhor os bens escolares?

Por fim, e como apenas no futuro será possível dar respostas a estas questões, espera-se que este trabalho, dentro das suas limitações, tenha constituído um contributo relevante para o conhecimento e potencialidades de ação na área da conservação e manutenção dos bens escolares, permitindo e promovendo reflexões que possam abrir novas linhas de investigação futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, Natércio (2005), *Investigação Naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*, Lisboa, Edições ASA.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2005), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (2^a ed.), Lisboa, Gradiva.
- Alves Pinto, C. (1995), *Sociologia da Escola*, Lisboa, McGraw-Hill.
- Barroso, J. (2004), *A Autonomia das escolas uma ficção necessária*. In Revista Portuguesa de Educação, 17 (2), 49-83.
- Barroso, João (2005), *Políticas educativas e organização escolar*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Barroso, João (s/d), *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na Escola – Cadernos de organização e gestão escolar*, Instituto de inovação Educacional
- Beja, Filomena (1995), *A escola – um espaço muito pensado*, In: *Escola Superior de Educação de Lisboa. Escolas espaços de educação*. Lisboa, ESELx, 12-15.
- Bell, J. (2010), *Como realizar um Projecto de Investigação* (5^a ed.). Lisboa, Gradiva.
- Benavente, Ana (1987), *Mudança e estratégias de mudança. Notas sobre a instituição escolar*. Revista de Educação, n.º 2, 23-26.
- Benavente, Ana (2004), *O pacto educativo para o futuro: um instrumento estratégico para o desenvolvimento educativo em Portugal*. Revista Iberoamericana, n.º 34, 69-108.
- Bilhim, João Abreu de Faria (1996), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2006), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bodgan, Robert e Biklen, Sari (1994), *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto, Porto Editora.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Bourdieu, P., e Passeron, J. C. (1978), *A reprodução – elementos para uma teoria do sistema de ensino*, Lisboa, Vega.
- Bourdieu, Pierre (1999), *A Economia das Trocas Simbólicas*, São Paulo, Editora Perspectiva.
- Burgess, Robert G. (2001), *A pesquisa de terreno: uma introdução*, Oeiras, Celta.
- Cardona Moltó, M. ^a Cristina (2002), *Introducción a los métodos de investigación en educación*, Madrid, Editorial EOS.
- Chiavenato, Idalberto (1993), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo, Makron Books.
- Chiavenato, Idalberto (2000), *Administração nos novos tempos* (6^a ed.), Rio de Janeiro, Campus.
- Chiavenato, Idalberto (2008), *Gestão de pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3^a ed.), Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chorão, F. (1992), *Cultura organizacional – Um paradigma de análise da realidade escola* (1^a ed.), Lisboa, Ministério da Educação – Gabinete de Estudos e Planeamento.
- Cunha, Miguel Pina *et al* (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.
- Davies, D. (1989), *As escolas e as famílias em Portugal, realidade e perspectivas*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Durkheim, Emile. (1973), *Educación y Sociología*, Buenos Aires, Editorial Shapire.
- Escolano Benito, Agustin (2000). *Tiempos y espacios para la escuela*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Escolano Benito, Agustin, (1998). *Arquitetura como programa. Espaço-escola e currículo*. In: Escolano, A. e Viñao Frago, A. Currículo, espaço e subjetividade. A arquitetura como programa. Rio de Janeiro: DP&A Editora. Tradução Alfredo Veiga-Neto.
- Esteban, Fernando e Benjamin, Julia Michel (s/d), *Sobre muros e tintas: arte grafite e escola popular*.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Felipe, Maíra & Kuhnen, Ariane (2011), *Vandalismo na escola: Proposta de um modelo de avaliação do estado de conservação ambiental*, Quaderns de Psicologia, v. 13, n. 1, 63-79.
- Felipe, Maíra & Kuhnen, Ariane (2012), *Frequência Autorreportada de Vandalismo na Escola: Questões de gênero, Idade e Escolaridade*, Psico, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 2, 243-250.
- Fernandes, Margarida (2000), *Mudança e inovação na pós-modernidade. Perspectivas curriculares*, Porto, Porto Editora.
- Ferreira, V. (2001), *O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos*, (11ª ed.), In: A. Silva & J. Pinto (eds.). Metodologia das Ciências Sociais, Porto, Edições Afrontamento, 165-196.
- Forquin, Jean Claude (1995), *Sociologia da Educação*, Petrópolis, Vozes.
- Freixo, M. (2011), *Metodologia científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.), Lisboa, Instituto Piaget.
- Fullen, M., (2003), *Liderar numa cultura de mudança*, Porto, ASA.
- Gadotti, Moacir (2000), *Perspectivas Atuais da Educação*, Porto Alegre, Artmed.
- García Pastor, Carmen; Díaz Noguera, Lola & López Martínez, Antonia (2001), *Organización y diversidad: una reflexión sobre el uso del espacio y del tiempo en las escuelas*, XXI, Revista de Educación (Universidad de Huelva), 3, 55-63.
- Gervilla Castillo, Enrique (1998b), *Cambio cultural y educación*, In: Henri Bouché Peris (et al.), *Antropología de la educación*, Madrid, Dykinson, 185-217.
- Gimeno Sacristán, José (1997), *Docencia y cultura escolar: reformas y modelo educativo*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Gómez, A. I. Pérez. (2001), *A Cultura Escolar na Sociedade Neoliberal*, Porto Alegre, Artmed.
- Guerra, Isabel Carvalho, (2002), *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção – O planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia.
- Hofstede, Geert (2003), *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental* (1ª ed. – 2ª reimpressão), Lisboa, Edições Sílabo.
- Huberman, A. M. (1973), *Como se realizam as mudanças em educação: subsídios para o estudo da inovação*. São Paulo, Cultrix.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Huberman, M. (1992) *O Ciclo de vida profissional dos professores*. In: Nóvoa, A. (org.). *Vidas de professores* (2ª. ed.), Porto, Porto Editora, 31-61.
- Inspeção-Geral da Educação (2005), *Segurança e Bem-Estar nas Escolas - Manual*, Lisboa, Inspeção-Geral da Educação (IGE).
- Ketele, J.M., Rogiers, X., (1993), *Metodologia da Recolha de Dados*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Kowaltowski, D.C.C.K & Pina, Silvia A. MiKani G. (2001), *Avaliação da funcionalidade de prédio escolar da rede pública: o caso de Campinas*, VI Encontro Nacional e III Encontro Latino-Americano sobre Conforto no Ambiente Construído, São Pedro, SP, Brasil, Promoção ANTAC.
- Likert, R., (1979), *Novos Padrões de Administração*, São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Lima e Silva, R, (2005), *Estrutura e dinâmica das organizações (Escolares)*, revista Ibero-americana de Educação.
- Lima, C.L. (1992), *A escola como organização e a participação na organização escolar*, Universidade do Minho.
- Lima, João Ávila (2000), *Questões centrais no estudo das culturas profissionais dos professores: uma síntese crítica da bibliografia*, Educação, Sociedade e Culturas, nº 13, 59-103.
- Lima, Licínio C. (2000), *Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a Governação Democrática da Escola Pública*, São Paulo, Cortez Editora.
- Lopes, J. (1997), *Tristes Escolas – Práticas Culturais e Estudantis no Espaço Escolar Urbano*, Porto, Edições Afrontamento.
- Lüdke, M., & André, M. (1986), *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Macedo, Joselita Nunes (1996), *Cultura organizacional e gestão descentralizada do SUS*, READ – Edição 04, v. 2, n. 3.
- Maffezzolli, Eliane Cristine F.; Boehs Carlos Gabriel Eggerts (2008), *Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa*, Revista FAE, Curitiba, v. 11, nº 1 95-110.
- Marconi M. A.; Lakatos, E. M. (1999), *Técnicas de pesquisa*. São Paulo, Atlas.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Martins, M^a José (1995), *Do edifício construído à escola que se constrói*. In: Escola Superior De Educação De Lisboa. Escolas espaços de educação. Lisboa, ESELx, 6-11.
- Ministério de Educação (2000), *Manual de utilização e manutenção das escolas* (1^a ed.), Lisboa, Editorial do Ministério da Educação.
- Ministério de Educação (2003), *Manual de utilização, manutenção e segurança nas escolas* (2^a ed.), Lisboa, Editorial do Ministério da Educação.
- Ministério de Educação (2003), *Valorização estética dos espaços educativos*, (1^a ed.), Lisboa, Editorial do Ministério da Educação.
- Morrish, Ivor (1981), *Para uma educação em mudança*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Novoa, A. (coord) (1992), *As Organizações Escolares em Análise*, (1^a ed.), Lisboa.
- Oliveira, Lindamir Cardoso Vieira (2003), *Cultura Escolar: Revisando conceitos*, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Piracicaba, v.19, nº 12, 291-303.
- Pacheco, J. (1995), *O Pensamento e a Acção do Professor*, Porto, Porto Editora.
- Perrenoud, (1999), *Formar professores em contextos sociais em mudança*, Revista Brasileira de Educação nº 12, 5-21.
- Pol, Novotn, Hlousková & Zounek, (2007), *Em Busca do conceito de cultura escolar: Uma Contribuição para as discussões actuais*, Tradução do Inglês de Gabriela Lopes, Revista Lusófona de Educação, 10, 63-79.
- Quaresma, Júlio (1996), *Arquitectura biológica – Conceito de qualidade no espaço “escola”*. Tese de Mestrado em Tecnologia da Arquitectura e Qualidade Ambiental. Lisboa, Universidade Técnica – Faculdade de Arquitectura.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Raposo, M., Maciel, D. (2005), *As Interações Professor - Professor na Co- Construção de Projectos Pedagógicos nas Escolas*, Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol.21,nº3, 309-316.
- Ribeiro, Solange Lucas (2004), *Espaço escolar: um elemento (in)visível no currículo*, Feira de Santana, Sitientibus, nº 31 103-118.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Richardson, Robert Jarry et al. (1999), *Pesquisa social: métodos e técnicas*, (3ª ed.), São Paulo, Atlas.
- Santos Guerra, Miguel (1997), *Prólogo: espacio, aprendizaje y convivencia*. Em: Laurentino Heras Montoya. *Comprender el espacio educativo*. Archidona: Ediciones Aljibe, 11-13.
- Santos Guerra, Miguel (1998). *Prólogo: nueve verbos para cambiar la escuela*, In: Rosario Gutiérrez Pérez. *La estética del espacio escolar*. Barcelona: Oikos-tau, 9-11.
- Schwandt, Thomas (2007), *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (3ª ed.), Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Segalen, M. (1999), *Sociologia da Família*, Lisboa, Terramar.
- Seldin, Renata, et al (2003), *O papel da cultura organizacional na implementação de sistemas integrados de gestão – Uma abordagem sobre a resistência à mudança*, XXIII ENEGEP, Ouro Preto, MG, Brasil.
- Silva, P. (2003), *Escola – Família, uma relação armadilhada. Interculturalidade e Relações de Poder*, Porto, Edições Afrontamento.
- Souza, Ângelo Ricardo (2001), *A escola por dentro e por fora: a cultura da escola e a descentralização financeira*, in *Revista Ibero-americana de Educação*.
- Teixeira, M. (1995), *O professor e a escola – Perspectivas organizacionais*, Lisboa, Macgraw-Hill.
- Thurler, M. (1994), *A Eficácia das Escolas Não se Mede: Ela se Constrói, Negocia-se, Pratica-se e se Vive*, 175-192, In Charra M. (Org.), *Évaluation et analyse des établissements de formation: problématique et méthodologie*, Paris/Bruxelles, De Boeck, p. 203-224.
- Triviños, A. (1987), *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*, São Paulo, Atlas.
- Tuckman, B. (2002), *Manual de investigação em educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação* (2ª ed.), Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Viñao Frago, A., (1995), *Historia de la educación e historia cultural: posibilidades, problemas, cuestiones*, *Revista Brasileira de Educação*, 63-82.

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

- Winckler, Natália & Molinari Gisele (2011), *Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais*, Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1.
- Yin, Robert (1994), *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.), Tradução Daniel Grassi (2001), São Paulo, Bookman.

Legislação

- Decreto-lei nº 59/99 de 2 de março
- Decreto-Lei nº 515/99 de 24 de novembro
- Decreto-Lei nº 208/2002 de 17 de outubro
- Decreto-Lei nº 15/2007 de 19 de janeiro
- Decreto-lei nº 41/2007 de 21 de fevereiro
- Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril
- Decreto-Lei 34/2009, de 6 de fevereiro
- Decreto-Lei nº 29/2010 de 1 de abril
- Despacho nº 18 891/99 de 19 de agosto
- Despacho nº 7503/2006 de 4 de abril,
- Lei n.º 49/2005, de 31 de agosto
- Lei n.º 51/2012 de 5 de setembro
- Relatório da auditoria do tribunal de contas nº 9/2012 – 2ª secção de 23 de março
- Resolução do Conselho de Ministros nº 1/2007, publicada a 3 de janeiro

Documentos orientadores da Escola Secundária Jorge Peixinho – Montijo

- Regulamento Interno
- Projeto de Intervenção
- Projeto Educativo 2009/2013
- Projeto Curricular de Escola 2010/2013
- Planos Anuais de Atividades e Relatórios de Atividades
- Relatórios da avaliação interna e externa da Escola
- Atas, circulares e normativos
- Linhas orientadoras de projetos e clubes

Sites da internet

- <http://www.publico.pt> (consultado ao longo da investigação)
- <http://www.cmjornal.xl.pt> (consultado ao longo da investigação)
- <http://www.jn.pt> (consultado ao longo da investigação)
- <http://www.mun-montijo.pt> (consultado em 03/07/2012)
- <http://terrear.blogspot.pt/2006/12/as-vantagens-da-autonomia.html> (consultado em 13/11/2012)
- <http://www.dgae.mec.pt/web/14658/avaliacao-de-desempenho1> (consultado em 15/3/2013)
- <http://do7heevolution.blogspot.pt/2011/02/teorias-de-administracao-do-classico-ao.html> (consultado em 23/3/2013)
- <http://www.rostos.pt/inicio2.asp?cronica=25849&mostra=2> (consultado em 05/04/2013)

ANEXOS

ANEXO 1

Requerimento para realização do estudo na escola

Excelentíssimo Diretor
Da Escola Secundária Jorge Peixinho - Montijo

ASSUNTO: Pedido de realização de recolha de dados para a tese de mestrado

Eu, Ivo José Brilhante Cardoso, portador do bilhete de identidade n.º 0000000, docente do QEND, grupo 530-Educação Tecnológica, da Escola Secundária/3 D. João II (Setúbal) / código 401316, destacado por aproximação à residência na escola secundária Jorge Peixinho, Montijo, venho por este meio requerer autorização para proceder à recolha de dados (pesquisa arquivista, inquérito por questionário à comunidade escolar) para a elaboração da minha tese de mestrado, na área da Administração Educacional, subordinada ao tema: “Cultura organizacional de manutenção e conservação dos bens escolares”, que estou a realizar no Instituto Superior de Educação e Ciências.

Pede deferimento

Montijo, 14 de Fevereiro de 2011

Ivo Cardoso

O requerente

(Prof.: Ivo José Brilhante Cardoso)

ANEXO 2

**Pedido de autorização aos Pais e Encarregados
de Educação para o preenchimento de um
inquérito por questionário pelos seus educandos**

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso



Escola Secundária Jorge Peixinho - Montijo



Informação ao(à) Encarregado de Educação

Professor: Ivo Cardoso

Exmo.(a) Sr.(a) Encarregado de Educação:

Data: ___/ 05/ 2011

Após contacto prévio com a direção da escola, venho por este meio solicitar a sua autorização para o preenchimento de um questionário pelo seu educando. Neste questionário (que se encontra disponível para consulta junto da direção da escola) é garantida a confidencialidade das respostas, não sendo colocadas questões de foro íntimo.

Este projeto tem por objetivo recolher informação para a realização de um estudo sobre a cultura organizacional de manutenção e conservação dos bens escolares desta escola e insere-se no âmbito de uma investigação nas Ciências da Educação, iniciativa desenvolvida pelo professor Ivo Cardoso, por intermédio do Instituto Superior de Educação e Ciências. A aplicação deste questionário será desenvolvida na escola, pelo que a participação do seu educando se reveste da maior importância.

Desta forma, solicito que autorize o seu educando a responder, ao referido questionário. Solicita-se que assine e devolva este pedido de autorização ao professor, Ivo Cardoso ou ao Diretor de Turma. Agradece-se a sua preciosa colaboração!

Assinatura do(a) professor(a): _____

(Prof. Ivo Cardoso)

----->

(Assinar, cortar e devolver a parte inferior ao Professor ou ao Diretor de Turma)

Eu, _____, Encarregado(a) de Educação do(a) aluno(a) _____, n.º _____, do _____ ano, turma _____, declaro que,

Autorizo o preenchimento pelo meu educando do referido questionário.

Não autorizo o preenchimento pelo meu educando do referido questionário.

O (A) Encarregado(a) de Educação

Data: ___/ ___/ 2011

(Assinatura)

ANEXO 3

Inquérito por questionário aos Alunos

ANEXO 4

Inquérito por questionário aos Docentes

ANEXO 5

Inquérito por questionário aos

Assistentes Técnicos

ANEXO 6

Inquérito por questionário aos

Assistentes Operacionais

ANEXO 7

Inquérito por questionário aos **Pais e Encarregados de Educação**

ANEXO 8

Exemplo da categorização utilizado na questão **aberta**

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

1ª Categoria - Atividades e a manutenção e conservação dos bens escolares

1ª Subcategoria – Apresentação de propostas de atividades para manutenção e conservação dos bens escolares

1.1 Criação de atividades de manutenção e conservação para alunos – Sub- Subcategoria

Elemento da CE	Nº do Inquérito	Resposta
QA	92	Organizar atividades de limpeza e manutenção obrigatórias dos materiais por parte dos alunos.
QA	238	Para conservarmos os bens escolares, podíamos dispensar algumas horas, por semana ou por mês, cada turma, num dia em que tivesse tempo livre, para limpar a escola ou mesmo reciclar materiais, para quando os utilizarmos estarem em melhores condições. Acho que assim, todos os alunos conservariam os bens materiais, não haveria tantos estragos.
QA	256	Realizar mais atividades onde participam todos os alunos.
QA	323	Dado que a nossa escola, atualmente, encontra-se em obras, é muito importante manter e conservar os bens escolares, especialmente agora. Para isso, era ótimo que a organização da escola desenvolvesse atividades divertidas com esse objetivo.
QAO	13	Os alunos deveriam participar em atividades de higiene do recinto escolar.
QEE	68	As ações de manutenção devem ser implementadas pelos alunos também, o que permite uma maior responsabilização.
QEE	167	Que os alunos ajudem nessa mesma conservação, como incentivo na arrumação da sala, participarem por exemplo na pintura de um mural próprio para isso. Tudo isto incentiva o trabalho comunitário.
QEE	176	Organizar grupos de alunos com o fim de participarem num evento de limpeza específica. Por exemplo no Outono: limpeza do espaço de todas as folhas caídas.
QEE	253	Apagar grafitis – repintar paredes. Apanhar papéis e lixo do chão. Participar em jornadas de manutenção dos equipamentos.
QEE	264	Poder-se-iam desenvolver ações (no sentido prático) com os alunos para participarem voluntariamente na limpeza e conservação dos bens escolares, ex.: uma turma por semana – no âmbito de uma disciplina à escolha e como “recompensa” o professor teria em conta a nota do aluno (poderia melhorar a sua nota).
QEE	274	Seria bom responsabilizar semanalmente uma turma pela conservação de alguns bens escolares, assim mesmo aqueles alunos que não têm hábitos em casa, começariam a tê-los.
QP	11	As turmas profissionais (ou as disciplinas) podiam reparar os objetos cuja compensação monetária pudesse ser aplicada em novas ferramentas ou máquinas necessárias.
QP	65	Uma sugestão seria os alunos serem levados a zelar e participar na conservação dos equipamentos escolares, contribuindo assim para uma maior responsabilização dos alunos.

Nota: A categorização foi efetuada tendo em consideração o contexto da resposta fazendo-se a divisão utilizando categorias, subcategorias e sub-subcategorias. Para esta divisão utilizaram-se códigos de cores e procedeu-se a uma organização tendo em conta os elementos da comunidade educativa por ordem alfabética e seguidamente por número crescente de inquérito (os inquéritos foram todos numerados).

ANEXO 9

Fotografias da escola

Cultura organizacional de conservação e manutenção dos bens escolares

Estudo de caso

