

UM ESTUDO ETNOGRÁFICO NUMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR

Deolinda Mendonça & Jesus Maria Sousa

Introdução

Com esta investigação de natureza etnográfica, pretendemos analisar e compreender o contexto escolar e descrever e interpretar a influência da liderança no clima e na cultura de uma organização educativa. Tratando-se de um estudo de natureza qualitativa, não procurámos responder a questões antecipadas ou testar hipóteses. Uma vez que o nosso estudo não visa confirmar hipóteses previamente elaboradas, os dados foram analisados num propósito/contexto de descoberta e não de prova.

A pesquisa teve a duração de nove meses, decorreu entre Setembro a Junho do ano lectivo 2008/ 2009. A investigação teve uma forte componente etnográfica, utilizaram-se técnicas de recolha de dados que incluíram a análise documental, as conversas informais sem gravação, a observação directa sistemática da vida quotidiana da escola e os artefactos dos alunos. Com base nestes dados foi

realizada a análise da cultura, clima e a influência do líder. Esta investigação desenvolveu-se em redor da directora, dos colaboradores, dos pais e dos alunos.

O estudo baseou-se essencialmente na observação pormenorizada de um contexto educacional. A escola é um espaço de desenvolvimento pessoal e social para os alunos, pais e colaboradores através do tipo de inter-relações humanas. Sendo assim, a investigadora esteve atenta às suas rotinas diárias, desde os espaços de recreio, cantina, passando pelos corredores e salas de aulas.

A escola é considerada uma organização que tem uma cultura específica. Esta está presente e intervém no pleno funcionamento de toda a instituição. A cultura é constituída pelas normas e valores que norteiam a escola e além disso tem a ver com o ambiente físico e social.

O clima consiste nas percepções descritivas que o colaborador tem da organização onde trabalha, a satisfação do seu desempenho. Ele influencia a motivação e o comportamento dos colaboradores para o sucesso escolar. O clima existe na realidade organizacional e pode avaliar-se na base de percepções individuais e observações. O líder tem um grande impacto no processo de criação de uma cultura rica em valores e num clima positivo e motivante.

Enquadramento teórico

Nos nossos dias, a liderança passou a fazer parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional mas com uma transferência significativa das concepções tradicionais da liderança para um novo sentido do papel do líder mais ligado aos assuntos culturais e aos processos de influência. Na concretização desta tarefa, o líder é o primeiro responsável, como aquele que, possuindo uma visão do futuro, deve indicar a direcção a seguir e levar a sua equipa à concretização dos objectivos organizacionais (Costa, 1996).

Guerra (2002) pensa que os directores constituem peças fundamentais no puzzle da disciplina e na criação do ambiente de aprendizagem. Nesta linha de pensamento, Barroso (2005, p. 150) sublinha que o director da escola tem uma grande influência sobre o clima e a cultura da organização (escola), “nomeadamente através da capacidade que ele tem para definir prioridades baseadas na missão central da escola e obter o apoio e comprometimento dos professores para a sua realização”. Na opinião de Guerra (2002, p. 231), o director de escola “actua como um configurador do ambiente de aprendizagem de uma escola, embora esse ambiente também condicione os sentimentos, atitudes e comportamentos (verbais e gestuais) do director”.

Cultura é, segundo Guerra (2002, p. 192), um termo que contém múltiplos significados. Por exemplo, “a escola é uma organização que se estrutura sobre processos, normas, valores, significados, rituais, formas de pensamento que constituem a sua própria cultura”. Os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais cujo significado é partilhado pelos colaboradores de uma organização constituem a essência da cultura organizacional (Neves, 2000). Barroso (2005, p. 57) refere que em cada escola existe uma determinada cultura (valores, hábitos e comportamentos). “A capacidade de cada escola produzir a sua própria cultura está intimamente ligada com o jogo de relações entre as estruturas formais e informais da organização”. Segundo este autor, os estudos sobre a cultura escolar deverão ter em conta as três dimensões básicas da cultura organizacional: as normas, as estruturas e os actores.

Firmino (2009) afirma que alguns autores recorrem frequentemente à figura do iceberg para representar os níveis de cultura organizacional. O nível visível do iceberg representa as tarefas e aspectos ao nível operacional, alguns elementos da organização, enquanto outros elementos da organização se encontram submersos. O nível invisível está associado a aspectos que entram no domínio da afectividade e das emoções, de natureza psicológico.

Os valores e as normas que existem na sociedade exercem grande impacto na cultura escolar. A escola é uma instituição com uma forte pressão social. A cultura escolar está enraizada numa cultura social mais ampla. Por sua vez, “a cultura da sala de aula encontra-se inscrita no âmbito de uma cultura de escola. As fronteiras dessas culturas são permeáveis. E existe uma simbiose de dupla circulação e sentido” (Guerra, 2002, p. 193). Neves (2000) aponta a importância da cultura de regras. Esta valoriza a segurança, a uniformidade, formalização e a centralização, em nome de uma harmonia interna. As vantagens da existência desta cultura de regras são a segurança, a ordem e as normas de funcionamento que favorecem a estabilidade organizacional e o rendimento.

Tudo fala na escola, tudo nela é cultura. Esta encontra-se revestida por símbolos, crenças, normas, valores, linguagem e rituais. As escolas conservam a sua estabilidade devido ao facto de a cultura existente conter normas que são significativas para pais, professores e restante população local. Santos *et al.* (2009, p. 21) propõem que os valores que a escola escolhe e que se pretende que marquem a sua cultura têm de ser concretizados em normas e acções concretas, que os reflectam e tornem reais. Ainda bem que “a cultura de escola não se decreta, mas tem de ser construída, coerente e articuladamente, no quotidiano das actividades”.

A criação de uma cultura de escola é um processo lento e exigente, mas é um elemento fundamental para o seu sucesso. A liderança da escola tem um papel importante na sua concepção e acompanhamento. O director cria uma cultura de proximidade quando está acessível a todos os elementos da comunidade escolar (docentes, não docentes, alunos e pais) e é capaz de se relacionar amavelmente com eles (Santos *et al.*, 2009).

O clima organizacional é uma expressão muito ampla. Para Rafael (2008), o clima organizacional está ligado à maneira como os liderados percebem a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como eles interpretam tudo isso e como eles reagem, positiva ou negativamente, a essa interpretação. O clima organizacional é, segundo Chiavenato (2003), a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. Este pode ser positivo (acolhedor e agradável) ou, pelo contrário, negativo (frio e desagradável). Alves (2003) admite que o clima escolar pode ser o resultado das interações entre as pessoas, dos valores partilhados pelos elementos da organização e do tipo de comunicações estabelecidas.

Segundo Neves (2000, p. 27), numerosas investigações têm sido feitas sobre o clima, tanto em meios organizacionais como em contextos escolares. Os resultados indicam que o clima influencia a motivação, o comportamento dos

indivíduos e a produtividade organizacional.

Podemos aceder à percepção do ambiente de determinada escola através das pequenas delicadezas ou de elogios por um trabalho bem feito. A prática deste comportamento não só melhora o funcionamento de uma escola como também cria uma grande motivação e consolida a confiança que une os agentes educativos à organização escolar e ao sucesso no cumprimento dos objectivos da mesma (Nelson e Economy, 2005).

O director, como representante máximo da escola, desenvolve o clima de escola, os níveis de satisfação da comunidade educativa, a imagem da escola no exterior e a qualidade do ensino. O director é o responsável máximo da missão e aspiração da escola, garantindo que estas são cumpridas num ambiente aberto, agradável e de proximidade (Santos *et al.*, 2009). O director exerce grande influência sobre o clima e a cultura da organização, sobretudo através da capacidade que ele tem para definir prioridades baseadas na missão da escola e conseguir o apoio e comprometimento dos professores para a sua realização (Barroso, 2005).

Neves (2000, p. 52) faz a distinção entre clima e cultura organizacional. O clima destaca os processos da percepção e do conhecimento através dos quais os indivíduos captam a realidade organizacional e enviam respostas comportamentais e afectivas. Enquanto a cultura realça “os

valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversificadas formas de manifestações da cultura (artefactos, lendas, mitos, símbolos, valores, comportamentos, etc)". Os dois conceitos estão integrados. Podíamos utilizar a comparação de Hofstede, "entender o clima e a cultura organizacionais como camadas sucessivas de uma mesma cebola, sendo as camadas mais periféricas as do clima e as mais profundas as da cultura (Neves, 2000, p. 55).

Neves (2000, p. 51) opina que "entre clima e cultura existe mesmo alguma zona de sobreposição, constituindo o clima e a cultura um icebergue, do qual a parte mais visível é o clima". O clima surge como uma dimensão da cultura com a qual interage e se relaciona. O clima e cultura organizacionais não são dois conceitos isolados e independentes, mas são dimensões distintas e semelhantes de uma mesma realidade.

Cada escola é formada por um grupo de pessoas e estas por sua vez formam uma rede vasta de relações interpessoais que podem ser positivas ou negativas. De facto, a escola é uma organização de pessoas que pensam, sentem, sofrem, vivem, agem, interagem e colaboram entre si. A escola é um espaço especial no qual se forma uma rede, umas vezes visível e outras vezes invisível, de relações interpessoais que configura o clima do estabelecimento educativo. Guerra (2002) defende que não é fácil descrever como vai formando

esse labirinto de comunicações. A teia de relações que se estabelece na escola não acontece apenas na sala de aula.

O sistema de valores de uma organização é uma fonte fortíssima de coesão, dependendo do grau de partilha das atitudes e valores do grupo (Bilhim, 2008). Para que isso aconteça, o líder deve estabelecer uma orientação clara para a sua organização e apresentar valores que deverão ser respeitados por todos (Lama e Muyzenberg, 2008).

Estamos convictos que as nossas organizações só poderão mudar de rumo se caminharem em busca da valorização do ser humano porque o coração de uma empresa é a pessoa. Por conseguinte, o ser humano é complexo “enquanto sistema aberto, em constante interação e confrontação com o mundo exterior e interior; enquanto totalidade organizada, nem estaria só condicionada pelos estímulos do meio, nem só pelos impulsos que lhe viriam de dentro de si” (Sousa, 2000, p. 177).

Falar da escola como organização é falar essencialmente de pessoas, de relações e processos (Vicente 2004). Do ponto de vista deste autor, “as escolas são organizações inteligentes, conscientes dos seus pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, com capacidade de melhorarem continuamente”. (p. 143)

Do ponto de vista de Alves (2003), a escola é uma organização específica, distinta das demais organizações.

Isto quer dizer que a realidade escolar é socialmente construída por uma pluralidade de actores com formação, percursos e perspectivas educativas diferentes; os objectivos da organização são compreendidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos actores educativos que interagem no espaço escolar. Na perspectiva de Guerra (2002), a escola educa, ensina, prepara para os valores e para a vida. O objectivo fundamental da escola é a formação integral dos alunos. A escola é definitivamente uma instituição em si mesma formadora.

Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo será a etnografia que se enquadra na abordagem qualitativa. Esta metodologia pelas suas características permite analisar para além dos números e estatística. Trata-se de um estudo de natureza etnográfico centrado no caso específico de uma escola do 1º Círculo, onde se pretende descrever em pormenor todo o contexto escolar e compreender a forma como a liderança influencia a cultura organizacional e o clima de escola.

O grande objectivo deste trabalho é a descrição da cultura e do clima escolar. Os estudos naturalistas baseiam-se em estudos descritivos, “procede-se a uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos

que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido directamente observados por ele quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante” (Afonso, 2005, 43). Como tal, o investigador frequentará o local de estudo porque quer conhecer e compreender o contexto. Neste sentido Bogdan e Biklen (1994 p. 48) defendem que “as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência”.

Bogdan e Biklen (1994, p. 57) defendem que “a tentativa de descrição da cultura ou de determinados aspectos dela designa-se por etnografia”. Esta desenvolveu-se como uma abordagem metodológica qualitativa, “caracterizada pela observação profunda e a descrição pormenorizada, para se compreenderem as pessoas, as suas acções, os valores que as orientavam e o significado que lhes atribuía” (Esteves, 2008, p.111).

Na opinião de Spradley (1979) citado por Fino (2000, p. 149), “a etnografia é o trabalho de descrever uma cultura, e o objectivo do investigador etnográfico é compreender a maneira de viver do ponto de vista dos nativos dessa cultura”. Mas antes de compreender, o investigador precisa descobrir as interacções sociais entre os vários colaboradores da organização. A descrição é uma característica fundamental no trabalho de investigação etnográfica. Esta

marca a diferença entre a investigação interpretativa e o conhecimento proveniente da experiência vivida (Graue e Walsh, 2003).

Na investigação etnográfica a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigado o instrumento principal. Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. Estes, ao recolherem dados descritivos, abordam o contexto estudado de forma minuciosa. Sendo assim, os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as acções podem ser compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência. Para esse efeito o investigador qualitativo não pode separar o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto (Bogdan e Biklen, 1994).

De acordo com o pensamento de Brazão (2008, p. 137) “na fase descritiva é necessário manter o esforço descritivo inicial para explicar a realidade observada e que esse é o ponto de partida para a credibilidade dos resultados e do processo de investigação”. De acordo com o autor citado, na fase interpretativa o investigador utiliza referências precisas que considera oportunas, analisa, interpreta e compreende os fenómenos em estudo.

A utilização da metodologia etnográfica na compreensão das relações interpessoais é uma ferramenta útil para aprender

com as pessoas e não para as avaliar. Carmo e Ferreira (1998, p. 220) salientam que “quando bem conduzidos, os estudos etnográficos permitem uma compreensão da cultura de uma organização, da maneira como os seus elementos interagem uns com os outros e da influência do contexto no comportamento dos indivíduos, de uma forma que talvez nenhum outro estudo permita”.

Os dados recolhidos resultam dos documentos do arquivo da escola, da observação participante, fotos e muitos dados suscitados pelos alunos (textos e desenhos que ilustram as actividades realizadas ao longo do ano lectivo 2008/2009). Segundo Lapassade (1993), os dados recolhidos na investigação etnográfica ocorrem de várias fontes, principalmente entrevista etnográfica, conversações ocasionais, observação participante (investigador observa e vive com as pessoas e participa nas actividades) e o estudo dos documentos oficiais mas principalmente os documentos pessoais.

A observação é um instrumento de recolha de dados que nos permite explorar, com mais detalhe, a dinâmica da escola, vendo os sujeitos em acção (Santos, 2007). Esta situação acontece porque “o investigador participante consegue aceder com maior facilidade aos problemas mais sensíveis de uma comunidade, porque também os vive” (Esteves, 2008, p. 110). Na verdade, o observador participa

na vida do grupo por ele estudado (Estrela, 1994).

O estudo realizado neste projecto de investigação terá por base a observação participante. De acordo com Estrela (1994, p.35), “a observação participante corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na actividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, conseqüentemente, sem perder o respectivo estatuto”.

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 150) o êxito “de um estudo de observação participante em particular baseia-se em notas de campo detalhadas, precisas e extensivas. Nos estudos de observação participante todos os dados são considerados notas de campo”. Estes autores defendem que as notas de campo são indispensáveis para a observação participante. Aliás, se o produto da observação for notas de campo, a investigação é qualitativa (Tuckman, 2000).

As notas de campo compõem-se de duas partes. A primeira parte é descritiva, em que o investigador capta uma imagem por palavras do local, pessoas, acções e conversas observadas. A outra é reflexiva – a parte que apreende mais do ponto de vista do observador, as suas reflexões e preocupações. Na parte descritiva das notas de campo o investigador procura registar objectivamente os detalhes do que ocorre no campo, em vez de ser resumido (Bogdan e Biklen, 1994). Por isso, as notas de campo são

tanto descritivas como interpretativas. Estas descrevem não apenas o que ocorreu mas, muitas vezes, o porquê e também as razões (Tuckman, 2000).

Como salienta Afonso (2005), um dos princípios essenciais da pesquisa etnográfica é a presença prolongada do investigador nos contextos que são objecto de investigação. Por isso esta estratégia é também frequentemente denominada por observação participante, trabalho de campo ou pesquisa no terreno (*fieldwork*).

A investigação etnográfica é baseada fundamentalmente na entrevista etnográfica e observação participante. Estas observações são prolongadas e o próprio investigador participa na vida das pessoas (Lapassade, 1993). No caso concreto desta investigação parece poder-se reconhecer este estudo etnográfico como pertencendo ao grupo da observação participante completa porque o investigador pelo seu estatuto já está no terreno onde vai fazer as pesquisas.

Na investigação qualitativa o investigador encontra-se com os sujeitos, passando muito tempo juntos na escola e outros locais por eles frequentados. “Trata-se de locais onde os sujeitos se entregam às tarefas quotidianas, sendo estes ambientes naturais, por excelência, o objecto de estudo dos investigadores” (Bogdan e Biklen, 1994, p.113). O observador e investigador participará da vida da população observada (contexto escolar). A observação incidirá

nos comportamentos e atitudes, interações, incidentes, conflitos e eventos, nos diversos espaços e tempos da escola. Contudo, “a observação é o produto do sentido que o observador confere ao objecto observado” (Sousa, 1997, p.7). Por isso, defende a mesma autora, devemos ter em conta “as intenções, as motivações e as expectativas dos sujeitos, dos que observam e dos que são observados”.

As notas de campo, registadas no bloco de notas e qualquer outra informação recolhida do trabalho de campo, constituem os dados para o projecto de investigação qualitativa. Por sua vez, a análise destes dados significa a utilização dos mesmos para responder às questões da investigação (Tuckman (2000). Neste sentido, os trabalhos dos alunos (desenhos e textos) fazem parte das notas de campo, são a grande parte de dados para o trabalho de investigação. Na verdade, o objectivo foi registar tudo o que se viveu no contexto escolar, procurando estabelecer as ligações com os colaboradores e alunos.

Dos textos e desenhos dos alunos podemos analisar o trabalho desenvolvido pelos docentes na sala de aula, a sua afinidade com a cultura escolar e os valores trabalhados pelos alunos.

Para perceber e interpretar os dados sobre a escola estudada foi fundamental ter em mente os cento e doze anos de existência, tendo muitos dos actuais familiares dos alunos

passado pela mesma. Como foi dito atrás, “um estudo em profundidade exige sempre uma visão histórica do contexto ecológico, a partir do passado, porque qualquer situação por mais concreta que seja está modelada pelas raízes culturais, sociais, históricas e antropológicas. Cada acontecimento tem a sua história própria que é preciso descobrir” (Sousa, 1997, p.5).

Análise e interpretação dos resultados

Analisamos e, em simultâneo, interpretamos os dados obtidos através da observação participante, notas de campo (produções dos alunos) e análise documental. Os artefactos são todos os trabalhos dos alunos realizados na sala de aula (Graue e Walsh, 2003, p.152). Estávamos conscientes como era importante para o estudo situá-los nos contextos e tempos em que iam sendo produzidos. Estes trabalhos dos alunos foram recolhidos mediante a observação participante, na tentativa de caracterizar a cultura emergente dessa actividade (Fino, 2000).

Uma vez que utilizamos muitos trabalhos dos alunos como notas de campo, procuramos organizá-los e agrupá-los por temas para facilitar a sua análise. Algumas das categorias de codificação surgiram à medida que fomos recolhendo os dados. Esta etapa de categorização permitiu

simplificar e clarificar o material recolhido, levando-nos a fazer a interpretação dos dados recolhidos. Neste processo de análise procurámos organizá-los e sintetizá-los, procurando interpretar e tornando os materiais recolhidos acessíveis para os leitores. Após a recolha destes artefactos, procurámos distribuir as informações (notas de campo) recolhidas por temas para facilitar a análise dos mesmos. Deste modo, a categorização das notas de campo permitiu a simplificação e clarificação do material recolhido, levando-nos a fazer a interpretação dos dados recolhidos de maneira que estes tenham sentido. Deste modo, a análise dos artefactos dos alunos processou-se da seguinte forma:

1º - Leitura integral dos trabalhos.

2º - Identificação de temas, fazendo uma análise temática.

3º - Utilização de grelhas com os temas para simplificar a análise dos artefactos.

4º - Interpretação dos dados, dando sentido às mensagens dos alunos.

A análise dos artefactos produzidos pelos alunos foi imprescindível porque o foco de pesquisa centrou-se, em parte, nos trabalhos produzidos pelos alunos. Os textos e os desenhos dos alunos foram o grande trabalho de campo.

Os documentos escolares permitiram-nos conhecer o contexto da escola em estudo e descrever a realidade da

mesma. Obtivemos dados sobre a cultura organizacional e o clima de escola.

Na opinião dos vários professores, esta escola tem qualidade a vários níveis. São pontos fortes a sua equipa de docentes (grupo com bom relacionamento interpessoal, disponível e cooperante) e o ambiente de trabalho é agradável. Há efectiva preocupação geral com os alunos e o pleno sucesso do processo educativo. Assim, podemos falar de um verdadeiro espírito de comunidade escolar. Os valores são trabalhados em consonância com as diferentes áreas curriculares e de enriquecimento do currículo, sempre de acordo com os princípios orientadores ditados pelo Projecto Educativo de Escola.

A cultura desta escola, a forma de pensar e de agir da sua comunidade, traduz-se na cooperação, na disponibilidade para ajudar, na partilha de saberes e de materiais pedagógicos e na criação de um ambiente positivo, contribuindo para o bem-estar que se sente entre todos os elementos da comunidade educativa, desde os professores, aos alunos, aos pais e ao meio envolvente. Esta cultura de bem-estar manifesta-se num clima positivo e de amizade entre todos.

As actividades curriculares e de enriquecimento do currículo foram direccionadas para uma aprendizagem baseada em valores. Em muitas actividades reflectiu-se com grande entusiasmo e interesse, por parte dos alunos,

em valores que por sua vez, eram associados atitudes e comportamentos.

Analisando os cadernos diários dos alunos e as observações neles contidas pode-se concluir que, de um modo geral, os alunos estão bem inseridos numa cultura de disciplina. Pode afirmar-se que o relacionamento existente entre os alunos é bom e que eles sentem-se respeitados e são respeitadores para com professores e auxiliares de educação. Os professores para os alunos são amigos, dão carinho, partilham e dão testemunho de valores. Alguns alunos falam do bom acolhimento que tiveram nesta escola e sentem a escola como se fosse uma grande família.

No que se refere aos pais e encarregados de educação dos alunos da escola, podemos referir que, de uma forma geral, se mostram interessados com a situação escolar dos seus educandos e, quando solicitados, colaboram ou deslocam-se à escola para conversar com os respectivos docentes. Contudo, há sempre um ou outro que não demonstra muita disponibilidade para acompanhar o seu educando no seu processo de aprendizagem. Uma das características mais marcantes desta escola é a abertura ao envolvimento e participação dos pais. Assim, ao longo do ano lectivo, existiram muitas actividades com os pais. Os professores consideram que nesta escola tem havido a efectiva preocupação de aproximar os pais da escola e a

escola dos pais.

A investigação permitiu confirmar que a escola tem uma boa liderança e, por sua vez, uma excelente equipa de trabalho, geradora de um bom ambiente. Podemos observar o trabalho solidário nos momentos de grande actividade ou nas festividades e na partilha de conhecimentos e materiais. Na opinião de vários docentes, a escola possui uma boa equipa de professores e o ambiente de trabalho é positivo. Vejamos um depoimento de uma professora:

“Nesta instituição são criadas condições efectivas para a realização de reuniões de trabalho visando uma melhor articulação de iniciativas a realizar na comunidade escolar. Os professores desta escola mostraram-se sempre muito disponíveis e cooperantes no trabalho a realizar, sendo visível esse trabalho desenvolvido e produzido através dos concursos, festas da escola e exposição no final do ano lectivo. A equipa de professores desta escola é coesa, aberta e sempre disposta a ajudar, sejam os alunos, os colegas, encarregados de educação ou o meio envolvente”. (Avaliação de desempenho docente, P 2).

O estudo etnográfico possibilitou a presença da investigadora no contexto escolar, o contacto directo com os alunos, os pais, os colaboradores da escola e a participação nas actividades. Parece-nos que o melhor método de investigação para conhecer a cultura e o clima da organização escolar é a etnografia.

Referências Bibliográficas

- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa
- ALVES, J. M. (2003). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Porto: Editores Asa.
- BARROSO, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta
- BILHIM, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.
- BOGDAN R. E BIKLEN S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- BRAZÃO, J. P. G. (2008). *Weblogs, Aprendizagem e Cultura da Escola: Um estudo etnográfico numa sala*

do 1º ciclo do Ensino Básico. Tese de Doutoramento, Universidade da Madeira.

CARMO, H. E FERREIRA M.M. (1998). *Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier

COSTA, J.A. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa Colecção Perspectivas Actuais Educação

ESTEVES L. M. (2008). *Visão panorâmica da investigação – acção*. Porto: Porto Editora.

ESTRELA, A. (1994). *Teoria e Prática de observação de classes. Uma estratégia de formação de professores* (4ª edição). Porto: Porto Editora.

FINO C. (2000). *Novas tecnologias, cognição e cultura: um estudo no primeiro ciclo do Ensino Básico*. Tese de Doutoramento. Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

FIRMINO, M. B. (2008). *Gestão das organizações. Conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora

GRAUE, M. E. E WALSH D. J. (2003). *Investigação etnográfica com crianças: teorias, métodos e ética*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

GUERRA, M. A. S. (2002). *Entre bastidores. O lado*

oculto da organização escolar. Porto: Edições Asa

LAMA, L. E MUYZENBERG L.V.D. (2008). *O caminho para a liderança. Gestão, budismo e felicidade num mundo interligado*. Alfragide: Dom Quixote.

LAPASSADE, G. (1993). *La Methode ethnographique*. Acedido em 25 de Março de 2010, de <http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngrin.htm>

NELSON, B. E ECONOMY, P. (2005). *Gestão para Totós™*. Porto: Porto Editora.

NEVES, J.G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH

RAFAEL F. (2008). *Clima Organizacional*. Acedido em: 14 de Junho de 2008, em: <http://fabiorafael.wordpress.com/category/adm/>

SANTOS, A. A. *et al.* (2009). *Escolas de futuro - 130 práticas de escolas portuguesas*. Porto: Porto Editora

SOUSA, J. M. (1997). *Investigação em educação: novos desafios*. In A. Estrela & J. Ferreira (Orgs). *Métodos e técnicas de investigação científica em educação*. (pp.661-672). Lisboa: AFIRSE Portuguesa. FPCE – Universidade de Lisboa.

SOUSA, J. M. (2000). *O professor como pessoa – A dimensão pessoal na formação de professores*. Porto: Asa.

TUCKMAN, B. W. (2000). *Manual de Investigação em*

Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

VICENTE, N. A. L. (2004). *Guia do gestor escolar – da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições Asa.