

2.<sup>a</sup> Série - n.º 8

# itinerários

revista de educação  
do Instituto Superior de Ciências Educativas

- > Educação Artística
- > Escola a Tempo Inteiro
- > Itinerários de Investigação:  
João M. Paraskeva

# Gabinete Coordenador de Educação Artística da Madeira (1980-2008): *Impactos de uma Instituição Artística com 28 anos de História*

Carlos Gonçalves > Director de Serviços do Gabinete Coordenador de Educação Artística.

Paulo Esteireiro > Coordenador do Centro de Investigação e Documentação do GCEA.

O Gabinete Coordenador de Educação Artística (GCEA) da Secretaria Regional de Educação e Cultura da Região Autónoma da Madeira, foi criado em 1980 através de uma experiência piloto no então Ensino Primário. Actualmente é a única Direcção de Serviços portuguesa cujo objecto de acção é a coordenação e a supervisão da Educação Artística em todo o ensino básico e secundário numa região. Ao longo de 28 anos de existência, este organismo público teve uma actividade muito intensa, através dos múltiplos projectos, de muitas parcerias, muitos apoios recebidos e prestados.

Esta Instituição da Direcção Regional de Educação da Secretaria Regional de Educação e Cultura, só foi capaz de sobreviver, adaptando-se aos novos tempos e aos vários desafios, ao longo de todos estes anos graças a uma cultura organizacional própria implementada desde a primeira hora pelo seu fundador e por todos os que o acompanharam ao longo dos tempos.

Para contextualizar melhor os impactos do GCEA aqui apresentados, optou-se por estruturar este artigo em três partes:

1. Na primeira, intitulada de “Cultura Organizacional”, realiza-se uma pequena digressão ensaística em redor deste conceito, de modo a tentar evidenciar alguns dos elementos que permitiram a longa sobrevivência deste organismo público da área da educação artística – centramento nas pessoas; partilha de valores entre membros; Missão clara e sentido estratégico; flexibilidade ao lidar com a mudança; orientação para as necessidades dos alunos e pais –, longevidade ainda mais relevante, se em tivermos em consideração o pouco valor que o país ainda atribui a este domínio.

2. Na segunda parte, intitulada de “Qualidade e orientação para os resultados”, é feito um pequeno e simples enquadramento teórico em redor da questão da “qualidade”, onde se procura

esclarecer e enquadrar os resultados-chave que foram seleccionados para ilustrar o impacto do GCEA na comunidade.

3. Finalmente, na última parte, designada de “Resultados/Outputs”, são apresentados 10 impactos do GCEA, que são fundamentados em dados estatísticos recolhidos por este organismo ao longo de vários anos e que demonstram algumas das principais linhas de acção da instituição.

## I. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional, com uma origem marcadamente empresarial, tem início nos anos 80, como uma das principais áreas de interesse, objecto de estudo dos analistas organizacionais, como espaço de intervenção para consultores e gestores das empresas. Segundo Hofstede (2003), por esta altura as investigações popularizaram a ideia de que a “excelência” de uma organização tinha, essencialmente, a ver com as formas comuns de pensar, sentir e agir dos seus membros.

Segundo Deal e Kennedy (2000), o indicador fundamental das empresas de sucesso é o tipo de cultura forte (valores, mitos, heróis e outros elementos simbólicos identificados e partilhados pelos membros da organização), o que, sempre se cumpriu, de forma natural, no GCEA. Por outro lado, a cultura organizacional tem um papel importante na estratégia. É um bom instrumento para viabilizar o sucesso (Freitas, 2007). O modelo de organização excelente é o daquela que, perante a ambiguidade permanente dos contextos organizacionais, consegue manter, por um lado, uma flexibilidade para responder de forma inovadora às mudanças ambientais e, por outro, uma firmeza traduzida num conjunto de valores partilhados entre os seus membros (tarefa prioritária dos seus líderes). Não é por acaso que os autores não incluem a tecnologia, a localização ou as finanças. Centram-se nas pessoas e no seu tratamento organizacional. Por esta razão e depois de quase três décadas, as pessoas continuam a o centro nesta Organização da Administração Pública.

Ainda segundo Freitas (2007: 33) as componentes fundamentais para a existência de uma cultura organizacional, para além da “*Missão; Visão; Valores; Estratégias, são os Objectivos Específicos e Operacionais; Estrutura e Processo de Decisão; Sistema de Informação e o Controlo de Resultados (out put)*”. Realmente o GCEA mantém todos estes componentes, pelo que acreditamos vivamente que nesta Organização existe uma Cultura Organizacional muito própria que valoriza a estratégia e pode ser considerada um bom instrumento para viabilizar o sucesso.

Segundo Tichy (1983), cit. por Freitas (2007), é necessário o “casamento” entre estratégia, estrutura e práticas de recursos humanos para fortalecer e aperfeiçoar as forças organizacionais. Por esta razão, a motivação dos recursos humanos é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Mas, a organização pós-moderna reflecte as necessidades de um mundo em mudança, que se pretende flexível. Por outro lado, a globalização é de tal forma agressiva que nos obriga, no dizer de Gestoso (2007, p.18), à flexibilidade como imperativo de sobrevivência das organizações, referindo ainda que, “*quanto mais flexibilidade tem uma empresa a todos os níveis, maior capacidade de adaptação se supõe ter, na hora de enfrentar um meio instável, agressivo e competitivo*”.

Com estas orientações teóricas, podemos garantir que o GCEA influenciou de forma indelével a comunidade que o rodeia, através dos seus vários programas e projectos de acção e assume-se como um serviço inovador e pioneiro na oferta de um variado leque de actividades artísticas a um público diversificado quanto à sua faixa etária, escolaridade, cultura e formação. Acreditando que a educação integral, e a qualidade de vida do ser humano assenta, cada vez mais, no desenvolvimento de uma cultura promotora da arte, nas suas multifacetadas expressões, junto das populações, o GCEA elegeu a seguinte Missão:

**Desenvolver a educação artística no ensino.  
Através da Educação, promover a cultura.**

Segundo Chiavenato (2004), a missão traduz o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de actuação da organização na sociedade em que se insere, e conduz-nos às questões essenciais relativamente ao papel da referida organização, à sua razão de ser, à natureza dos serviços que presta e oferece, e ao tipo de actividades que a organização deve eleger como prioritárias rumo ao futuro marcado pela mudança. É a Missão que diferencia cada organização na especificidade da sua performance. De acordo com o autor citado anteriormente, “Só o conceito de missão permite descrever as competências essenciais da organização, que não se restringem aos seus produtos e serviços, de modo a personalizá-los para que não sejam apenas *commodities* no mercado”.

Para além disso, a Missão deve ajustar-se às exigências do contexto, tendo em conta, prioritariamente, a satisfação dos parceiros e dos clientes e suas necessidades básicas e só depois ao processo de produção.

Em consonância com estas afirmações, o GCEA tenta proporcionar aos seus “clientes” (alunos, escolas, pais e encarregados de educação, comunidade em geral), uma oferta diversificada de actividades nas áreas artísticas. Em síntese, podemos afirmar que toda a actividade do GCEA se alicerça na relação estreita entre o que os *Stakeholders* esperam da sua intervenção e aquilo, que por sua vez, o Gabinete espera deles, numa reciprocidade de interesses, contrapartidas e valor, colocados ao serviço do público-alvo.

A Missão, expressa em todas as suas actividades, objectiva-se na projecção da nossa Visão:

**Acreditando no trabalho em equipa, atingir a excelência nas artes,  
para promover a qualidade na Educação**

Segundo Santos (2006), a Visão é uma descrição fotográfica sobre como é que a organização se vê a si própria no futuro. Deve conter a imagem do estado que se deseja alcançar num determinado horizonte temporal e providenciar a base para a formulação de uma estratégia e dos objectivos que lhe estão subjacentes. Chiavenato (2004), complementa esta ideia afirmando que a visão organizacional deve ser inspiradora, esclarecer e descrever junto de todos os intervenientes as metas que

se pretendem alcançar em determinado prazo de tempo; motivar todos os parceiros em ordem ao desenvolvimento de capacidades e competências; inspirar as pessoas para o trabalho de equipa, para o sentido comum, para o caminhar na mesma direcção, de forma a atingir os objectivos e concretizar a visão.

Reforçando a ideia anteriormente apresentada, a visão alicerça-se em convicções e valores, imprescindíveis a qualquer organização, no sentido de congregar todos os colaboradores na compreensão, no alcance, na assunção e na prossecução dos objectivos e da missão delineados. Assim, escolhemos como Valores:

1. Nós acreditamos uns nos outros.
2. Nós acreditamos que o trabalho de equipa é a base para o sucesso.
3. Nós acreditamos que a investigação e a inovação nos mantêm na vanguarda da educação.
4. Nós acreditamos que o sucesso passa pela satisfação dos nossos clientes, em particular dos alunos.
5. Nós acreditamos no crescimento das artes na educação.

Perante a análise e consideração dos factores que acabamos de apresentar, delineámos como Vectores Estratégicos, que nos conduzirão em todo o plano estratégico:

1. Afirmar-se como Serviço promotor da Cultura, através da Educação.
2. Fomentar / aumentar a capacidade de trabalho de grupo.
3. Excelência operativa.

Mas o GCEA, só foi capaz de cumprir a sua missão ao longo de quase três décadas, pelo facto de manter uma Cultura Organizacional própria.

## II. Qualidade e Orientação para os Resultados

O conceito de “qualidade” surge ligado à educação e ao debate político pelo menos desde meados da década de 80 do século XX. Neste período, este conceito aparece em reuniões de Ministros da Educação da OCDE, juntamente com termos como “excelência”, “níveis” e “resultados”, tendo inclusivamente dado origem, no seio da OCDE, a um importante documento intitulado de “As Escolas e a Qualidade”, publicado em 1989 e em Portugal, três anos mais tarde, em 1992 (OCDE, 1992: 10-11).

A questão da “qualidade” foi um sintoma de uma reforma bastante profunda do mundo ocidental, tanto nos Estados Unidos, como na Europa. Num mundo altamente competitivo, o modelo de gestão burocrático então vigente na década de 80, não só nas escolas, mas em toda a administração pública, aproximou-se do colapso, tendo sido realizados vários estudos e relatórios sobre a necessidade de mudança deste modelo. Por exemplo, o importante Relatório Gore, intitulado “Reinventar a

Administração Pública” (publicado em 1994), apontava para a necessidade de substituir a gestão burocrática por uma gestão empresarial na Administração Pública. Entre as várias recomendações deste relatório, realçavam-se a procura de melhoria contínua da satisfação dos clientes – porventura o aspecto central da qualidade – e, mais importante para este artigo, o princípio de que «a boa prática não molda o seu comportamento com base em regras, mas na prioridade à obtenção de resultados (Rocha, 2006: 23).

Esta preocupação da “orientação para resultados” também começou a ser central no plano europeu. No modelo de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), que foi lançado na década de 90, um dos critérios de qualidade principais – o critério 9 – designava-se de “Resultados-Chave de Desempenho”. É um critério essencial, visto que é o que melhor permite avaliar se as organizações estão a medir e a alcançar resultados relevantes em relação aos elementos-chave da sua política e estratégia (Couvaneio e Reis, 2007: 40 e 93).

Neste contexto de orientação para resultados, o GCEA procurou então definir as suas principais linhas de acção, que fossem possíveis de medir quantitativamente ao longo de um número significativo de anos da sua existência para, por um lado, fazer um balanço da sua acção de 28 anos e, por outro lado, centrar a sua acção na melhoria desses resultados quantitativos.

10 Indicadores-chave
N.º de Animações na Educação Pré-Escolar
Cumprimento das competências artísticas previstas no currículo nacional
Apresentação ao vivo dos alunos e contacto com novas tecnologias
N.º de Grupos artísticos nas escolas do ensino genérico
N.º de alunos a estudar instrumentos tradicionais
N.º de alunos a frequentar actividades artísticas em regime de OTL
N.º de concertos protagonizados por alunos (no âmbito da temporada artística do GCEA)
N.º de horas de formação contínua para professores
N.º de Edições originais produzidas
N.º de Empregos no domínio da educação artística

### III. Resultados/ *Outputs*

O GCEA influenciou de forma acentuada a comunidade que o rodeia, através dos seus vários programas de acção. Mas quais foram os principais resultados obtidos? O que mudou na Região Autónoma da Madeira devido à existência desta instituição?

1. O Gabinete realiza animações na educação pré-escolar, através de uma equipa de educadores, professores e técnicos especializados nas áreas artísticas, que incentivam a realização de propostas artísticas neste nível de ensino. Nos últimos 7 anos foram realizadas 965 animações às quais assistiram 120.673 espectadores;

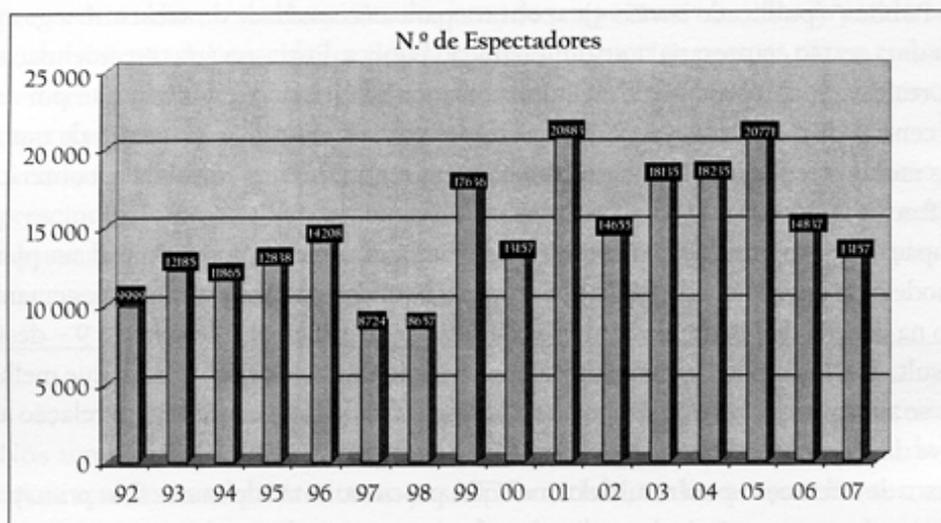


Gráfico 1 - Número de Espectadores em animações no Ensino Pré-escolar

2. As competências curriculares de expressão musical e dramática, previstas no currículo nacional para o 1.º ciclo, são cumpridas na totalidade das escolas Região Autónoma da Madeira por intervenção do GCEA – projecto único no País de forma sistematizada, coordenada e supervisionada. Só agora o ME está, de forma incipiente, a tentar levar a Educação Musical a este nível de ensino, mas apenas como actividade extra curricular e facultativa, no nosso ponto de vista de forma perfeitamente errada;

3. Todos os alunos do 1.º Ciclo da Região apresentam-se em palco perante a televisão, pelo menos uma vez durante este ciclo de estudos, passando por um processo artístico em que realizam gravações áudio em estúdio – nas 25 edições, 50.000 alunos passaram por esta experiência;

4. As escolas dos 2º, 3º ciclos e secundário aumentaram o número de grupos artísticos em actividade, através do programa de modalidades artísticas. No último ano lectivo 22 Escolas aderiram a este projecto e foram constituídos 55 Grupos, nas áreas do instrumental; Cordofones Tradicionais Madeirenses; Canto coral; Dança; Teatro e Artes Plásticas;

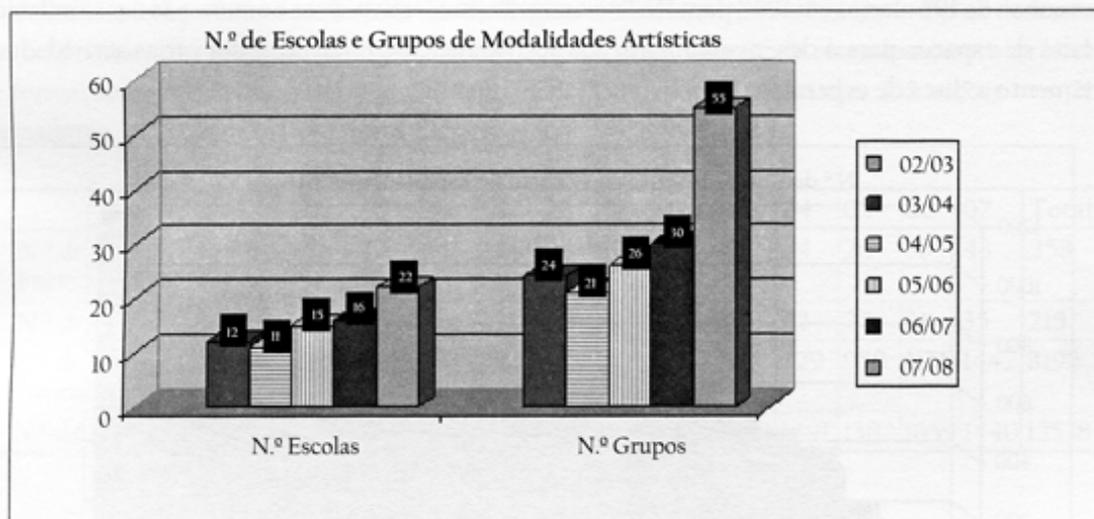


Gráfico 2 - N.º de Escolas e Grupos de Modalidades Artísticas

5. O Gabinete promove a preservação das tradições artísticas regionais, através do ensino de instrumentos tradicionais e da adaptação do currículo nacional com conteúdos regionais. Nos últimos 18 anos, cerca de 8 000 alunos tiveram contacto com estes instrumentos;

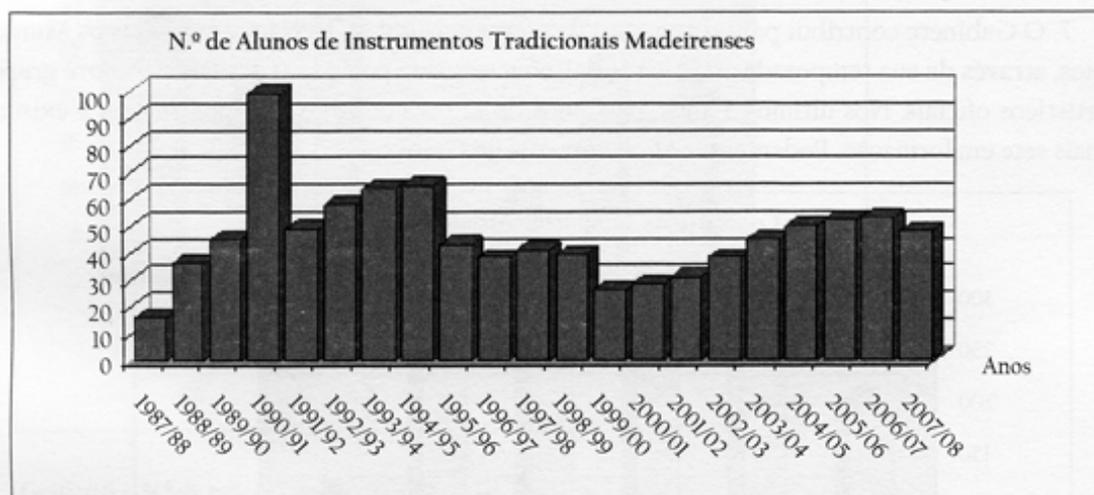


Gráfico 3 - N.º de Alunos de Instrumentos Tradicionais Madeirenses

6. O Gabinete, através do seu Centro de Expressões Artísticas proporciona, a um elevado número de alunos em idade escolar, actividades de ocupação de tempos livres, no domínio das artes, e a sua integração em grupos artísticos que se apresentam regularmente em público. Nos últimos 20 anos

passamos de 105 alunos em 1988 para 1163 no corrente ano lectivo. Este número não é maior devido à falta de espaços para o desenvolvimento das actividades. De referir que em várias actividades é frequente a “lista de espera”;

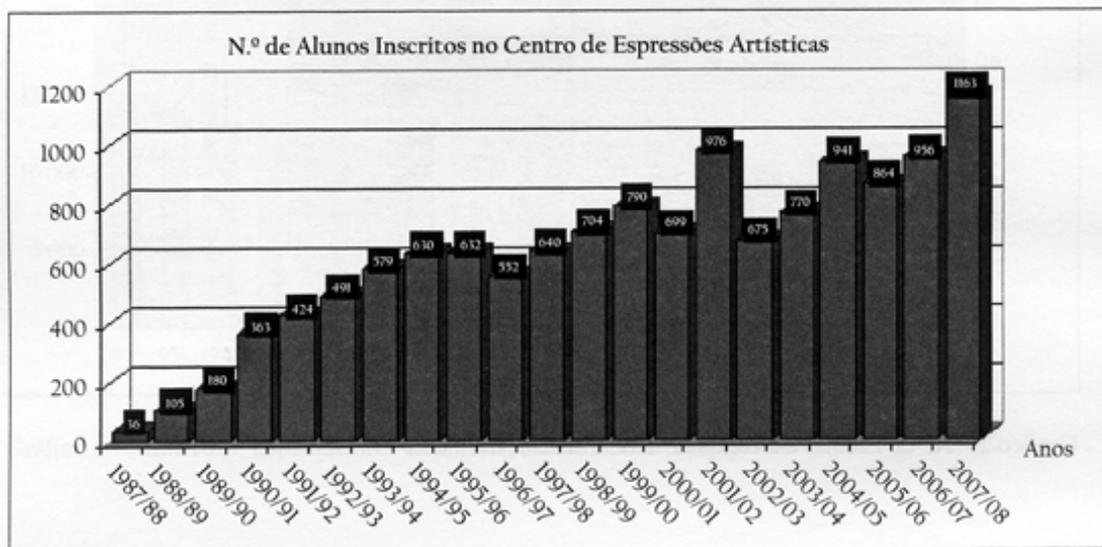


Gráfico 4 - N.º de Alunos Inscritos no Centro de Expressões Artísticas

7. O Gabinete contribui para o aumento da oferta cultural da Região, e em todos os Municípios, através da sua temporada artística anual, concretizada pelos seus actuais dezanove grupos artísticos oficiais. Nos últimos 5 anos, passamos de 12 para dezanove grupos oficiais, e existem mais sete em formação. Podemos aferir os números no Gráfico 5:

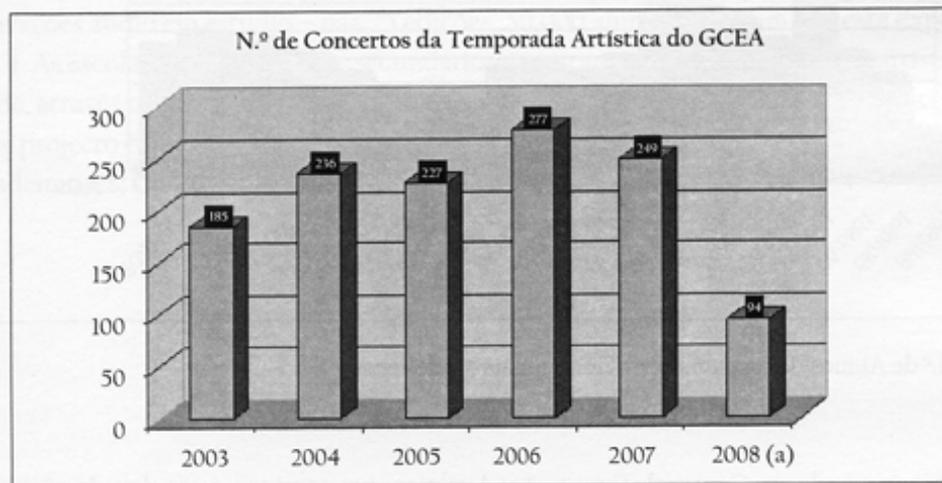


Gráfico 5 - N.º de Concertos da Temporada Artística  
(a) N.º de concertos programados até ao final do ano.

8. O Gabinete permite aos professores da Região realizarem frequentemente acções de formação no domínio das artes e assim se manterem actualizados, através do elevado número de horas de formação contínua que realiza anualmente. Em 13 anos foram realizadas 258 acções com 215 formadores, num total de 8 195 horas de formação e 13 538 formandos;

	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	Total
N.º de Acções de Formação	19	7	12	24	14	14	10	20	15	24	26	30	43	258
N.º de Formadores	8	22	13	11	13	8	20	15	15	22	22	21	35	215
N.º de Horas de Formação	393	374	385	429	256	441	495	581	570	729	950	1171	1442	8195
N.º de Formandos	263	472	258	492	227	1317	1761	1546	1230	1491	1382	1659	1440	13538

9. O GCEA produz conhecimento inédito no domínio da educação artística, através de edições com propostas de actividade originais. O GCEA publicou 128 edições, algumas delas a nível nacional;

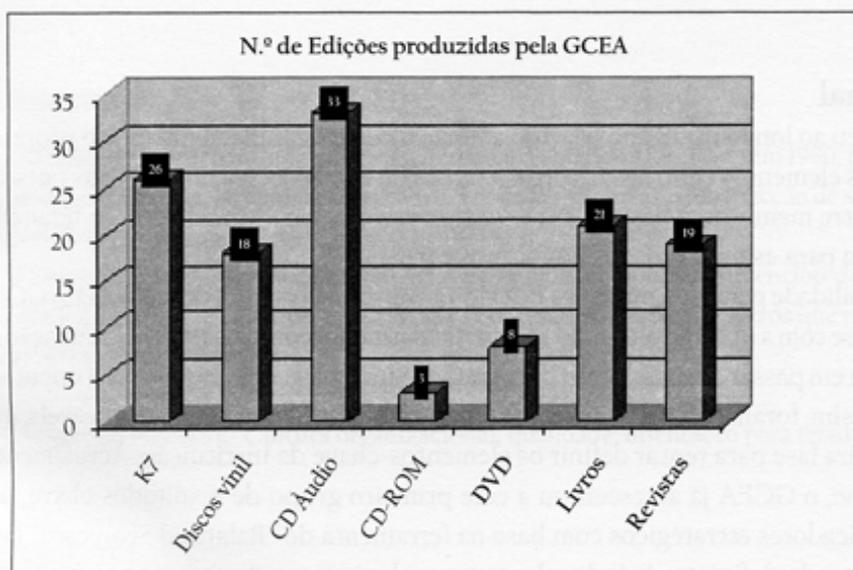


Gráfico 6 - N.º de edições produzidas pelo GCEA

10. O GCEA aumentou de forma considerável o número de empregos no domínio da educação artística na RAM. Actualmente trabalham directa e indirectamente nesta Instituição cerca de 180 pessoas, na sua grande maioria professores.

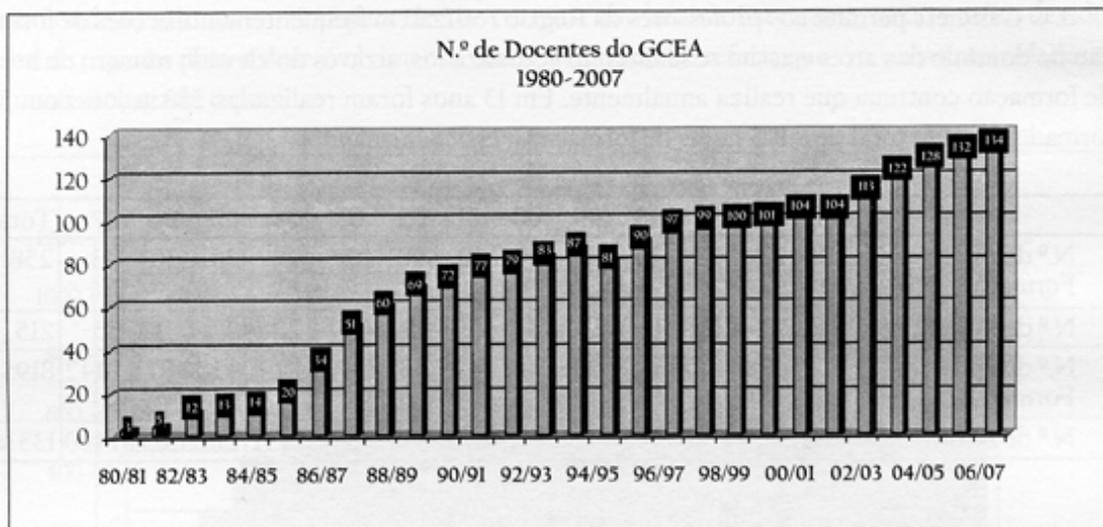


Gráfico 7 – Número de Docentes do GCEA sem incluir os de expressão plástica

#### IV. Síntese Final

O GCEA sobreviveu ao longo de 28 anos devido a uma cultura organizacional muito própria e que contém vários dos elementos centrais das organizações de sucesso: centramento nas pessoas; partilha de valores entre membros; Missão clara e sentido estratégico; flexibilidade ao lidar com a mudança; orientação para as necessidades dos alunos e pais.

Dentro desta flexibilidade perante a mudança e devido à constante procura de melhoria, o GCEA começou a preocupar-se com a questão da qualidade, particularmente com a recente preocupação da administração pública em passar de uma gestão burocrática para uma gestão empresarial orientada para os resultados. Assim, foram definidos um conjunto de “resultados-chave” quantificáveis, que serviram numa primeira fase para tentar definir os elementos-chave da instituição. Actualmente, após esta primeira fase, o GCEA já acrescentou a este primeiro grupo de resultados-chave, um novo conjunto de indicadores estratégicos com base na ferramenta do “Balanced Scorecard” (ver anexo 1). Este problema da definição de indicadores com relevância pedagógica em instituições de educação artística com o perfil do GCEA é uma tarefa ainda em fase embrionária e que precisa de constante afinação. Este artigo demonstrou os nossos primeiros passos neste campo.

#### Referências

- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4.ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Adalberto (2004). *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Editora Campos.

- Couvaneio, C. e Reis, M. (2007). *Avaliar, Reflectir, Melhorar*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus, retirado de [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm) em 10.03.2008.
- Freitas, E. F. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson.
- Gestoso, C. (2007). *estratégias de negociação*. Portugal: Edições Pedagogo.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo.
- Morgado, J. (2004). *Qualidade na Educação: um Desafio para os Professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- OCDE (1992). *As Escolas e a Qualidade*. Porto: Edições Asa.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora
- Rocha, J. (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, Rui (2006). *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Ed. Gestão Plus.
- Vicente, N. (2004). *Guia do Gestor Escolar: Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições Asa.

## Resumo

O Gabinete Coordenador de Educação Artística da Madeira foi criado em 1980, pela Secretaria Regional de Educação e Cultura, através da Direcção de Educação, sendo a única direcção de serviços portuguesa cujo objecto de acção é a educação artística.

Ao longo dos seus 28 anos de existência, este organismo público influenciou de forma acentuada a comunidade que o rodeia, pelo que, neste artigo, se apresentam os dez impactos que esta organização teve no tecido social em que se insere.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; qualidade; orientação para resultados.

## Abstract

The Art Education Board was created in Madeira, in 1980, by Regional Board for Education and Culture, through its Education Board.

Along the last 28 years, this public organization has influenced the surrounding community deeply. This study describes the ten social impacts that this organization has had in Madeira.

**Key-words:** Organizational culture; quality; result-guided.

## ANEXO I

	Indicador
<b>Clientes</b>	Taxa de crescimento da cobertura Educação Pré-Escolar em % N.º de Escolas - 1.º ciclo N.º Grupos de Modalidades Artísticas no 1.º CEB N.º de Escolas 2.º e 3.º CEB e Secundário com Modalidades Artísticas N.º de grupos nas Escolas 2.º e 3.º CEB e Secundário Níveis de Competências-Chave no 4.º Ano EB N.º de Alunos em OTL N.º de Momentos de Avaliação (alunos CEA) N.º de Participações Alunos em Espectáculos (Encontro Expressão Dramática / Teatro) N.º Total de Espectáculos da Temporada Artística N.º de Acções Pedagógicas para as Escolas
<b>Processos</b>	N.º de Processos Definidos N.º de Fluxogramas das Actividades N.º de Serviços Disponibilizados On-line N.º de Medidas de Motivação
<b>Aprendizagem</b>	N.º de Horas de Acções de Formação N.º de Projectos Pluridisciplinares N.º de Projectos de Investigação N.º de Edições produzidas N.º de Novos documentos Biblioteca
<b>Financeira</b>	Orçamento do GCEA N.º de Parcerias Valor de Donativos N.º de Projectos a candidatura a Fundos Europeus

**Artigos**

Gabinete Coordenador de Educação Artística da Madeira (1980-2008): *Impactos de uma Instituição Artística com 28 anos de História*  
 › Carlos Gonçalves › Paulo Esteireiro

Impacto Psicossocial que as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) Produzem nos Utilizadores Intensivos  
 › Margarida Dias Pocinho › João Costa Garcia

Um breve Olhar sobre a Criação e Implementação da Escola a Tempo Inteiro na Região Autónoma da Madeira  
 › Regina Capelo › Nelson Veríssimo

A Avaliação de Desempenho dos Docentes enquanto Projecto de Escola  
 › Ana Cláudia Cohen Coelho

Sucesso Educativo e Expectativas Profissionais dos Alunos Filhos de Emigrantes dos PALOP – Parte II: Estudo Qualitativo  
 › José Manuel Mata Justo › Pedro Zany Caldeira › Maria Madalena Martins da Cruz › Mário Nuno Bento Antas › José Francisco Lynce Pavia

A Interação entre Formador e Formandos num Webinar Realizado no Mundo Virtual Second Life: Um Estudo Exploratório no Andebol  
 › António Lopes › Pedro Sequira › J. Rodrigues

Competências Transversais  
 › Hélder Tarcísio do Rosário Coelho de Melim

Portfólio: Um Recurso para o Desenvolvimento e Avaliação Integrada de Competências  
 › Maria João Guimarães Fonseca

Você Fala Chatês? Utilizar novos Media na Aprendizagem da Língua Materna  
 › J. Ignacio Aguaded Gómez › Sandra Cortes Moreira

¿Qué Música Puedem Escuchar Nuestros Niños y Niñas? Un Estudio de Caso de la Oferta musical para la Población Infantil en Granada (España)  
 › Fabricio Muñoz Acebedo › César Torres Martín

La Formación del Matrimonio y la Educación de los Hijos en la Región del Interior de Marruecos  
 › Verónica Cubano-Delgado Palma

A Mobilização Familiar para o Capital Escolar: a “Escolha da Escola” como Mecanismo de Regulação do Serviço Educativo  
 › Sara Gomes Andrade

**Itinerários de Investigação**

Entrevista a João M. Paraskeva

**Informação**

Edições Pedagogo  
 › Pedro Patacho

**Recensões**

Aprendizagens no Interior: Reflexões e Fragmentos  
 › Maria dos Anjos Cohen Caseiro