

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelo de implementação do Projeto Orquestra Geração em Portugal

José Miguel Fialho Conde

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Modelo de implementação do Projeto Orquestra Geração em Portugal

José Miguel Fialho Conde

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

*Dedicado à Inês,
à Carolina
e à Madalena*

Agradecimento

A Orquestra Geração reflete-se no meu trabalho de uma forma muito especial: quanto mais anos passam mais gosto do meu trabalho enquanto professor. Todos os desafios, todas as realidades mais violentas, todas as conquistas fazem com que termine um dia de trabalho e regresse a casa de coração cheio e com o sentido de dever cumprido.

Durante o período de *lockdown* primeira vaga da pandemia dei por mim a pensar o que é que poderia fazer para que, qualquer criança que viva em contextos socioeconómicos desfavorecidos e de acesso negado às oportunidades de aprendizagem nomeadamente na área da música possa aprender um instrumento, tocar numa orquestra, i.e. viver a experiência Orquestra Geração. Agradeço à Inês por me ter motivado a frequentar o Mestrado em Administração em Administração Escolar no ISCTE-IUL. Agradeço a todos os professores que tive no Mestrado em Administração Escolar no ISCTE-IUL por me terem dado ferramentas para escrever este trabalho, em especial à Diretora do curso Professora Doutora Susana da Cruz Martins. Agradeço à Orquestra Geração, especialmente nas pessoas de Helena Lima, Sandra Martins, Matilde Caldas, Juan Maggioranni, Wagner Diniz, Duarte Silva e Cláudia Conde Paiva. Agradeço aos meus sogros por me terem motivado e apoiado na realização deste Mestrado. Agradeço aos meus pais e irmão por serem fonte de inspiração académica e pessoal.

Por último, um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, por toda a dedicação, inspiração e ensinamentos.

Resumo

O presente trabalho académico cria um modelo estratégico de gestão na disseminação da Orquestra Geração em território nacional. Pretendemos, portanto, que a Orquestra Geração ao ser implementada em território mais vasto não perca a sua identidade enquanto missão, visão, valores e objetivos, com a finalidade de chegar ao maior número de alunos possível no seu potencial máximo de qualidade.

No projeto de intervenção são definidos campos que caracterizam a Orquestra Geração, definem os processos internos a serem desenvolvidos durante a implementação, procuram garantias de sustentabilidades sociais, financeiras e ambientais, com o objetivo de intervir socialmente nos territórios onde atua, através de boas práticas pedagógicas, educativas, sociais e artísticas.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido como instrumento de suporte na gestão e alinhamento estratégico para a expansão da Orquestra Geração, tal como o perfil docente e o quadro de responsabilidades.

Palavras-chave: Orquestra Geração; Modelo de implementação; Educação não formal; Inclusão social; Disseminação; Balanced Scorecard.

Abstract

This academic work creates a strategic management model for the dissemination of Orquestra Geração throughout the country. We therefore intend that Orquestra Geração, when implemented in a wider territory, does not lose its identity as mission, vision, values and general objectives, with the aim of reaching the largest number of students possible at its maximum quality potential.

The intervention project fields that characterize Orquestra Geração, defines the internal processes to be developed during implementation, seek guarantees of social, financial and environmental sustainability, with the aim of socially intervening in the territories where it operates, through pedagogical, educational, social and artistic good practices

The Balanced Scorecard was developed as a support instrument in management and strategic alignment for expansion of Orquestra Geração, as well as the teaching profile and the framework of responsibilities.

Keywords: Orquestra Geração; Implementation model; Non-formal Education; Social Inclusion; Dissemination; Balanced Scorecard.

Índice

ÍNDICE DE TABELAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	XII
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 SISTEMAS EDUCATIVOS.....	3
1.1.1 EDUCAÇÃO FORMAL.....	3
1.1.2 EDUCAÇÃO INFORMAL	4
1.1.3 EDUCAÇÃO NÃO FORMAL	4
1.1.3.1 Educação artística não formal.....	6
1.2 INCLUSÃO SOCIAL	7
1.2.1 INTERVENÇÃO SOCIAL ATRAVÉS DA PRÁTICA ORQUESTRAL	8
1.3 SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO	9
1.3.1 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO.....	10
1.3.2 “BALANCED SCORECARD”	11
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	13
2.1. MÉTODO	13
2.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	13
2.3. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	14
CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO.....	15
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO ORQUESTRA GERAÇÃO	15
3.1.2 OBJETIVOS DO PROJETO ORQUESTRA GERAÇÃO.....	17
3.1.3. ABORDAGEM PEDAGÓGICA	18
3.1.4 RECURSOS HUMANOS.....	18
3.1.5 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO DA ORQUESTRA GERAÇÃO	18
3.1.6 REFLEXÃO CRÍTICA	19
3.2. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	20
3.3. BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL.....	23
3.3.1 EL SISTEMA.....	23
3.4 ENQUADRAMENTO LEGAL	24
3.5. ANÁLISE CRÍTICA	26

CAPÍTULO IV: PROJETO DE INTERVENÇÃO	28
4.1 ORQUESTRA GERAÇÃO.....	28
4.1.1 MISSÃO:	28
4.1.2 VISÃO.....	28
4.1.3 VALORES.....	28
4.1.4 OBJETIVOS GERAIS	28
4.2 ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	28
4.2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	28
4.2.2 COMUNICAÇÃO	30
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO	30
4.3.1 PÚBLICO-ALVO.....	30
4.3.1.1 INGRESSO	30
4.3.1.2 PROGRESSÃO NO PROGRAMA.....	31
4.3.1.3 EXCLUSÃO:.....	31
4.3.2 DOCENTES	31
4.3.3. PESSOAL NÃO DOCENTE	32
4.3.3.1. <i>Coordenadores pedagógicos</i>	32
4.3.3.2 <i>Encarregados de orquestra</i>	32
4.3.3.3 <i>Coordenadores de escola</i>	33
4.4. IMPLEMENTAÇÃO.....	34
4.4.1 PRÁTICAS SOCIAIS, EDUCATIVAS, ARTÍSTICAS E PEDAGÓGICAS	34
4.4.2 PLANEAMENTO PEDAGÓGICO	35
4.4.3 PROGRAMA.....	36
4.5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, SOCIAL E AMBIENTAL – OS PILARES DA ORQUESTRA GERAÇÃO.....	36
4.5.1. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	37
4.5.1.1 <i>Ministério da Educação</i> :.....	37
4.5.1.2 <i>Câmaras municipais</i> :	37
4.5.1.3. <i>Patrocinadores, financiadores e fundos comunitários</i> :.....	37
4.5.2. SUSTENTABILIDADE SOCIAL	37
4.5.2.1 <i>Capital humano</i> :	37
4.5.2.2 <i>Stakeholders</i> :.....	38
4.5.3. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	38
4.6 CONSTRUÇÃO DE UM BSC CORPORATIVO E OPERACIONAL.....	38
CONCLUSÃO.....	41
FONTES	44

BIBLIOGRAFIA	44
FILMOGRAFIA	47
ANEXO A: GUIÃO DAS ENTREVISTAS.....	48
ANEXO B: GUIÃO DOS TEMAS , QUESTÕES E OBJETIVOS.....	51
ANEXO C: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS (MÉTODO GIOIA).....	54
ANEXO D: PERFIL DOCENTE OG	60
ANEXO D: OPÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POR INSTRUMENTOS	61

Índice de tabelas

Tabela 1: Os núcleos da OG em 2023.....	17
Tabela 2: Inovação social através da música.....	18
Tabela 3: Análise SWOT do projeto OG.....	20
Tabela 4: Quadro de responsabilidades na OG.....	36
Tabela 5: Boas práticas sociais, educativas, artísticas e pedagógicas.....	37
Tabela 6: Planeamento pedagógico.....	38

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de gestão estratégico apresentado por Whellen e Hunger	11
Figura 2: Estrutura Organizacional Orquestra Geração.....	20
Figura 3: Estrutura organizacional e de comunicação da Orquestra Geração.....	31
Figura 4: Estrutura organizacional e de comunicação da Orquestra Geração.....	32
Figura 5: Pilares da Orquestra Geração.....	39
Figura6: Balanced Scorecard Corporativo.....	42
Figura7: Balanced Scorecard Operacional.....	43

Glossário de siglas

A.E. – Agrupamento Escolar

AML – Área Metropolitana de Lisboa

A.O.S.J.S.P. - Associação das Orquestras Sinfónicas Juvenis Sistema Portugal

BSC - Balanced Scorecard

EAMCN – Escola Artística de Música do Conservatório Nacional

E.B. – Escola Básica

IGOT - Instituto de Geografia e Ordenamento do Território

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

OG – Orquestra Geração

SEYO - Sistema Europe Youth Orchestra

TEIP – Territórios Educativos de Intervenção Prioritária

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Introdução

O contacto com a música clássica está normalmente associado a contextos culturais, económicos e sociais mais seletivos e privilegiados, dificilmente possível de alcançar por comunidades que vivem em condições mais desfavorecidas e vulneráveis. Acreditamos ser possível derrubar esta barreira social promovendo a igualdade de oportunidades através de projetos de intervenção social e, desta forma, levar às comunidades e bairros socioeconomicamente vulneráveis a possibilidade de desenvolver capital social e cultural.

O projeto Orquestra Geração (OG) é um projeto de intervenção social através da prática orquestral que surgiu em 2007 no Casal da Boba (Amadora) e neste momento desenvolve-se em diversos agrupamentos escolares do distrito de Lisboa, Coimbra e Viseu. Assenta numa metodologia baseada no *El Sistema* venezuelano, cuja sua missão passa por criar orquestras sinfónicas em bairros socioeconomicamente desfavorecidos como forma de intervenção e inclusão social de crianças e jovens na comunidade, no combate ao abandono, insucesso escolar e indisciplina, promovendo a autoestima, cooperação, sentimento de pertença, contribuindo ainda para a construção de projetos de vida dos mais novos através da oportunidade de acesso à formação musical e orquestral que, de outra forma, seria impossível ou muito difícil de realizar

Devido à forma inovadora e ao sucesso como vinha intervindo socialmente, a 27 de abril de 2010 é publicado um Despacho no *Diário da República*¹ que recomenda a disseminação do Projeto OG em todo território nacional, permitindo a um maior número de crianças e jovens de contextos socioeconómicos desfavoráveis ter contacto com o projeto – Despacho nº 7307/2010 - como forma de atuar numa mudança futura destas comunidades.

Porém, se a disseminação do projeto OG já acontece, desenham-se dois eixos geradores da problemática que conduziu ao presente trabalho. Assim se, por um lado, essa disseminação funciona (escolas de Lisboa, Coimbra e Viseu), ela acontece ainda de forma limitada. Por outro lado, para que essa disseminação não abandone os princípios orientadores do projeto, torna-se evidente a necessidade de um modelo de gestão (ainda inexistente) e que assegure a aplicação de princípios e estratégias definidores do projeto.

¹ *Diário da República*, 2.ª série, nº 81 de 37 de abril de 2010.

Assim, a elaboração do presente projeto de intervenção visa propor um modelo estratégico de gestão de forma que a implementação e disseminação do projeto OG em território nacional cumpram e promovam os objetivos gerais e específicos do projeto, através de uma estratégia definida e alinhada. A descentralização da OG permitirá uma maior igualdade de oportunidades a um maior número de crianças e jovens que, de outra forma, não teriam a possibilidade de aprender música gratuitamente, de estarem em contextos sociais e culturais diferentes do seu quotidiano e de desenvolverem boas práticas para uma vida em sociedade.

Como objetivos do projeto que apresentamos podemos apontar:

- Alargar a abrangência geográfica do projeto OG de forma a manter os seus atributos definidores;
- Assegurar um modelo gestão fiel aos princípios orientadores do projeto e que seja replicável em regiões/ localidades que ainda não alcança, permitindo a sua descentralização.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro, procurámos fazer uma aturada revisão da literatura nos domínios que são focados ao longo da escrita (sistemas de educação e sua caracterização; inclusão social; sistema de controlo de gestão). O segundo capítulo trata a metodologia (método, técnica de recolha e tratamento de dados). No terceiro capítulo fazemos um diagnóstico da organização (caracterização do projeto OG, resultado das entrevistas, *benchmarking* e enquadramento legal da expansão da OG). No quarto capítulo encontra-se o projeto de intervenção (missão, visão, valores e objetivos da OG; estrutura organizacional e de comunicação; operacionalização; implementação; práticas pedagógicas, educativas e artísticas; sustentabilidade; Balanced Scorecard). Por fim, apresentamos a conclusão, as referências bibliográficas e os anexos que suportaram este trabalho.

Capítulo I - Revisão da Literatura

Neste primeiro capítulo interessa perceber quais são os conceitos que suportam o projeto que iremos propor. A compreensão destes conceitos permite localizar o projeto no contexto educacional, social e estratégico. A revisão da literatura é, desta forma, organizada em quatro pontos que consideramos pertinentes esclarecer para o desenvolvimento do projeto: sistemas de educação, inclusão social e sistema de controlo de gestão.

1.1 Sistemas educativos

O início dos anos 60 é marcado pela “crise mundial da educação” e, por consequência, pelo reconhecimento de que a aquisição de conhecimento através de processos educativos não é restringida pelo universo escolar formal (Martins, 2014), e é a partir deste momento que os três conceitos de educação (formal, informal e não formal) ganham reconhecimento (Castanheira Pinto (2007) e Canário (2006).

1.1.1 Educação formal

Segundo Coombs, Prosser e Ahmed (1973, p. 10) a educação formal é definida como “o ‘sistema educacional’, estruturado hierarquicamente e cronologicamente classificado, decorrendo da escola primária para a universidade, com uma variedade de programas especializados e institucionalizados para o ensino profissional e técnico a tempo inteiro”. Este conceito de educação envolve o “ensino dispensado pela escola, com base na assimetria professor aluno, na estruturação prévia de programas e horários, na existência de processos avaliativos e de certificação” (Canário, 2000, p. 80). Na visão de Gohn (2006, p. 29) “na educação formal os espaços são os do território das escolas, são instituições regulamentadas por lei, certificadoras, organizadas segundo diretrizes nacionais” e que requerem “tempo, local específico, pessoal especializado, organização de vários tipos (inclusive a curricular), sistematização sequencial das atividades, disciplinamento, regulamentos e leis, órgãos superiores etc. Ela tem carácter metódico e, usualmente, divide-se por idade/ classe de conhecimento” (Gohn, 2006, p. 30). Este nível formal de educação esteve em foco de discussão durante a crise da educação nos anos 60, resultando um conjunto de cinco críticas principais distinguidas na Conferência Internacional sobre a Crise da Educação em 1967, que seriam: 1) em relação aos objetivos e meios; 2) a não utilização de recursos inovadores com apoio de novas tecnologias como fonte de informação; 3) estigmatizar o sucesso ou insucesso na

aprendizagem com as consequências que isso implica na esfera social; 4) programa curricular, métodos, tempos e sistemas de avaliação imposto pelas autoridades de educação sem a possibilidade de qualquer modificação por parte dos alunos; 5) desvalorização sobre os outros dois níveis de educação (educação não formal e educação informal).

1.1.2 Educação informal

A educação informal desenvolve-se em locais não escolares, procurados, voluntária ou involuntariamente, pelo indivíduo, encontra-se em ações do quotidiano, com uma forte influência dos meios de comunicação, de experiências e vivências culturais, de trato social, de aquisição de informação e competências no seio familiar e noutros contextos, sendo este conceito de educação muito importante na aquisição de valores, postura, habilidades e conhecimentos que complementam os outros níveis de educação (Coombs, Prosser e Ahmed, 1973). Na visão de Gohn (2006) a educação informal adquirir-se e desenvolve-se em processos de sociabilização familiar e/ou comunitária definidos e traçados pelas próprias culturas, valores, sentimentos de pertença herdados. Para Canário este nível de educação “corresponde a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que não conscientes, nem intencionais” (Canário, 2000, p. 80).

1.1.3 Educação não formal

A educação não formal ocorre em locais pré-definidos, em que os planos curriculares dos cursos vão de encontro às necessidades dos formandos e comunidade local, contemplados na Lei de Bases do Sistema educativo como cursos de alfabetização, cursos de atualização, cursos socioeducativos e cursos socioprofissionais, podendo ser certificados ou não (Cavaco, 2009).

Como forma de complementar esta oferta, a legislação ainda prevê o apoio ao associativismo, à animação cultural e dinamismo de sectores culturais dentro da comunidade. Sendo a educação não formal muitas vezes encarada como um substituto do papel da educação formal, o Guião para planeamento da Educação em emergências e reconstrução (UNESCO, 2010) propõe-nos sete estratégias para a aplicação da Educação não formal:

- *“Preparar uma estrutura para a educação não formal, de acordo com a sua emergência. Na fase da reconstrução, preparar um plano de ação nacional”*. Nesta estratégia estão consideradas um leque enorme de atividades que passam por programas de rádio a cursos temáticos de curta duração, cursos de alfabetização, atividades desportivas e culturais,

desenvolver um programa de formadores e professores para a educação não formal, apostar na certificação dos formandos e professores, procurar respostas para o pagamento a tempo inteiro dos professores, desenvolver estratégias para envolver a sociedade civil na Educação não formal, na criação e avaliação de programas pilotos tais como Centros de Aprendizagem na Comunidade, para o uso da rádio e de outras tecnologias da comunicação.

- *“Fornecer orientações às organizações da sociedade civil sobre a condução de programas de educação não formal”*. Nesta estratégia sugere-se a existência de uma linha de programas que orientem as organizações no sentido das políticas para facilitarem modelos de certificação.

- *“Imediatamente após uma intervenção educativa de emergência, deve-se considerar a criação organizada de atividades desportivas e recreativas”*. As atividades organizadas ajudam as crianças a estruturar o seu tempo e são uma mais valia no seu processo psicossocial e aquisição de competências sociais e emocionais.

- *“A estabelecer uma atividade de educação não formal, os educadores devem consultar as crianças, jovens, pais e grupos comunitários”*. A comunicação tem um papel fundamental na educação não formal e deve ser encarada como um momento de inclusão. Com a comunicação pode-se tentar compreender que tipo de atividades os alunos pretendem fazer, qual é o seu nível de aprendizagem, quanto tempo estão dispostos a investir para o momento de Educação não formal.

- *“Os educadores devem usar as atividades de educação não formal como apoio educativo da educação formal”*. Nesta estratégia defende-se a complementaridade de atividades de Educação não formal na educação formal discutindo as diversas opções com todos os atores escolares, para entender quais temáticas e atividades que possam ser úteis.

- *“Os educadores devem fazer um plano para o aumento de interesse e avaliar as atividades de educação não formal”*. Esta estratégia aponta para a adoção de um plano que visa aumentar o interesse na atividade de educação não formal, sendo necessário que a mensagem passe para que chegue aos professores, às famílias, amigos e membros da comunidade.

- *“Os educadores devem desenvolver um sistema de monitorização e feedback”*. Com esta estratégia pretende-se perceber se a atividade de educação não formal está a atingir os objetivos a que se propôs.

No ponto de vista de Gohn (2006) a educação não formal localiza-se em espaços e territórios onde há processos interativos intencionais. A flexibilidade de horários, programas e locais, onde a preocupação de construir processos educativos adaptados de contextos e públicos é o que define a educação não formal para Canário (2000). Segundo Coombs, Prosser e Ahmed

definem este tipo de educação como “qualquer atividade educacional organizada fora do sistema formal estabelecido (...) que tem o intuito de servir grupos de aprendizagem e objetivos de aprendizagem bem identificáveis” (Coombs, Prosser e Ahmed, 1973, p. 10).

Entre as várias vantagens que este nível de educação nos oferece destacamos os seguintes:

- 1) necessita de pouco investimento por parte do Estado (existe algum movimento de voluntariado presente neste género de ações);
- 2) é mais flexíveis (não possui currículo único);
- 3) tem um processo de avaliação efetivo baseado em objetivos estruturados;
- 4) encontra-se mais acessível para todos;
- 5) contribui para a quebra de rotina do indivíduo;
- 6) desperta o contexto envolvente;
- 7) contribui para o lazer e para o convívio;
- 8) alguns dos formandos iniciam de forma autónoma a explorar e a desenvolver processos criativos e culturais ligados à arte;
- 9) revela uma grande autonomia e descentralização;
- 10) contribui para elevar a autoestima e autoaperfeiçoamento do indivíduo;
- 11) aumenta os níveis motivacionais do indivíduo;
- 12) funciona como estratégia de sensibilização e recrutamento do adulto pelo ensino recorrente;
- 13) os formadores tornam-se agentes de desenvolvimento local;
- 14) promove o trabalho de grupo e a inclusão social;
- 15) é dinâmica;
- 16) a orientação das práticas educativas procura satisfazer os interesses e as necessidades dos indivíduos e da comunidade;
- 17) existe uma democratização do papel professor aluno permitindo uma valorização e partilha de conhecimento de parte a parte.

Importa-nos também referir a importância que tem o campo das atividades de animação e ocupação de tempos livres na área da educação não formal, onde as vantagens estão subjacentes a este tipo de educação, que já referimos anteriormente. É pertinente identificar qual é a forma para garantir sucesso na implementação deste tipo de atividade não formal numa comunidade, para isso identificamos quatro pontos de diagnóstico: identificar atividades que estejam diretamente ligadas ao património cultural local e que estejam em vias de extinção; identificar tradições e garantir a sua continuidade; identificar quais os interesses do público-alvo (formandos); identificar áreas de orientação educativa que sejam úteis para a vida atual (inglês, informática, desporto).

1.1.3.1 Educação artística não formal

No campo da educação artística não formal, (Pereira, 2021) considera haver um reconhecimento no desenvolvimento pessoal e integral do indivíduo que complementa as aprendizagens nos contextos formais da educação. As artes entendidas como uma esfera de afirmação pessoal e de experiência humana conecta pontos de ligação ente domínios como a estética, a criação, fruição e domínios do conhecimento, incorporando as dimensões conceptual, crítica, comunicacional e técnica (Marques, 2011). Segundo Pereira (2021), as atividades artísticas não formais

combatem o racismo, xenofobia e o estigma, e promovem a voz própria dos indivíduos contribuindo para a consciência do seu papel na sociedade.

Em simultâneo, a arte é assume-se também como processo de investigação, de ligação entre as várias áreas do conhecimento e da experiência humana, de quebra de estereótipos culturais e sociais, promovendo o diálogo entre culturas e povos (gestos, imagens, sons), e ao criarem condições para uma participação alargada, integrada e inclusiva (Freedman, 2015).

1.2 Inclusão social

A inclusão existe quando alguém possui os recursos económicos, culturais, sociais, políticos e simbólicos capazes de garantir uma condição e um sentimento de pertença a um todo, seja ele um grupo, uma classe, uma instituição, uma organização ou um país (Bourdieu, 1989). Segundo Freire (2008), a inclusão é um movimento educacional, político e social que vem defender o direito de todos os indivíduos participarem, de uma forma consciente e responsável, na sociedade que fazem parte, e de serem aceites e respeitados naquilo que os diferencia dos outros. Como elemento essencial das práticas inclusivas, a *Declaração de Salamanca* (UNESCO, 1994) apresenta quatro perspetivas sobre a inclusão: i) é um direito fundamental; ii) é um modo de observar a diferença e diversidade; iii) implica repensar o sistema educativo; iv) é um veículo de transformação da sociedade.

A inclusão social não se restringe à condição ou classe social (Orloff, 2012), para esta autora esta a dimensão também abrange género, nação, raça, religião e dimensões de diferença ou desigualdades. As barreiras de acesso são enfrentadas todos os dias por algumas pessoas, e são criadas, sobretudo, pelas desigualdades de acesso à escola, a cuidados de saúde decentes, cultura, atividades desportivas, (Asensio, 2011), e, segundo o autor, aos desafios sociais espera-se uma administração inovadora que não recorra às típicas reformas.

Booth e Ainscow (2011) no âmbito do Centro de Estudos em Educação inclusiva, consideram-se que para todas as crianças e jovens, portadoras ou não de algum tipo de deficiência, ou que se considerem ou não com necessidades educativas especiais, a educação inclusiva envolve: a) ativar os valores inclusivos; b) promover o sentimento de pertença; c) aumentar a participação de crianças, jovens e adultos em atividades educativas, relacionais e comunitárias escolares; d) reduzir a exclusão, discriminação, e barreiras na aprendizagem e na participação; e) reestruturas as políticas, culturas e práticas nas escolas, de forma que estas respondam à diversidade dos alunos da localidade; f) associar a educação às realidades da comunidade e globais; g) promover pedagogias que quebrem as barreiras de forma a beneficiar um maior número de crianças e jovens; h) tornar a diversidade como fonte de aprendizagens; i)

reconhecer o direito dos alunos a serem educados com uma educação de alta qualidade na sua área de residência; j) desenvolver as escolas considerando os seus profissionais, bem como os seus alunos; k) sublinhar o papel das escolas na construção de comunidades, valores e objetivos; l) incentivar as relações mútuas, entre escola e comunidade; m) reconhecer que a inclusão na educação é um dos aspetos na inclusão da sociedade.”

Ao considerarmos que a inclusão social está diretamente relacionada com as desigualdades sociais que resultam de diferentes capitais sociais, culturais e familiares no contexto educativo, é para nós pertinente ter em conta as abordagens anteriormente referidas acerca de inclusão social no desenvolvimento de todo o projeto de elaboração de um modelo de sistema de controlo de gestão na implementação do Projeto Orquestra Geração em território nacional.

1.2.1 Intervenção social através da prática orquestral

Verificamos que o ensino da música através da prática orquestral tem um papel muito pertinente como prática de intervenção social². O efeito desta prática vai para além da criança ou jovem que participa em atividades deste género, uma vez que pode envolver grande parte da comunidade escolar e local. Immanuel Kant considerou, na obra *Critique of Aesthetic Judgment*, que as artes estão presentes nos vários campos do saber, referindo ainda os princípios de mudança provocados pelas artes, nomeadamente: (i) a arte contribui para o avanço da cultura por ser um importante veículo de comunicação; (ii) o que distingue a arte do artesanato não são as capacidades mas sim os talentos, é a diferenciação entre imaginação e imitação; (iii) a arte produz ideias, através das representações da imaginação, enquanto a ciência produz conceitos construídos com base na razão; (iv) ambos – ideias e conceitos – são os pilares que organizam o pensamento (Schaeffer, 1992).

A arte pode ser encarada como um veículo que possibilita a inovação social e o desenvolvimento local porque permite aumentar a consciência social (Dowbor, Carlos, & Albuquerque, 2018), potenciar o espírito crítico e promover a comunicação entre pessoas.

Através de um estudo de avaliação feito IGOT - Universidade de Lisboa, conclui-se que, com a sua implementação, o Projeto OG possibilita um “reforço das competências gerais das crianças/jovens” – desenvolve a responsabilidade, a disciplina, autoestima e autoconfiança, cria perspectiva de futuro e desenvolve características essenciais para o trabalho em equipa; “reforço de conhecimentos específicos das crianças/jovens” – permite o ensino gratuito da música, colmatando a oferta limitada oferecida pelo sistema de educação português; “incremento da

² A nossa experiência enquanto docente no projeto OG começou no ano letivo de até aos dias de hoje; temos trabalhado com jovens oriundos dos bairros de

identidade (crianças, famílias, comunidade)” – cria redes relacionais entre jovens, professores, famílias, reforçando a noção de comunidade escolar e por consequência reforça também a identidade e coesão da comunidade local; “desenvolvimento social e inclusão” – cria expectativas de futuro e projetos de vida completamente não esperados nos jovens que participam no projeto, assumindo um papel de máxima importância na prevenção de trajetórias errantes; “cidadania” – desenvolve comportamentos de responsabilidade pessoal e coletiva.

Os projetos sociais através da música, dirigidos um leque variado populações e com objetivos de diferentes ordens, têm vindo a atrair financiamento um pouco por todo o mundo, pelo seu poder transformador, de mobilidade social (Burnard et al, 2008; North Harfreaves, 2009; Hallam e Macdonald, 2009; Hallan, 2010; Tunstall, 2012).

1.3 Sistema de controlo de gestão

O controlo de gestão é umas das funções que as organizações devem praticar, a par do planeamento, organização e direção, e funciona como medidor de *performance* das organizações. Para isso, um desenho de sistemas de controlo de gestão eficaz assenta num profundo conhecimento da organização, da sua missão e visão, dos seus objetivos gerais e específicos, tendo em conta os contextos culturais e sociais dos territórios em que atua. O controlo de gestão permite estruturar os sistemas de informação e comunicação entre organizações, alinhando os seus comportamentos através de um processo contínuo de tomada de decisão com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos a que se propuseram.

Para Anthony (1965), controlo de gestão define-se como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização de objetivos da organização”. Uma vez que este conceito pecava por não definir o conceito de estratégia e as suas metas bem como os objetivos estratégicos, Anthony & Govindarajan (2003) afirmam que “a formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias; o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias”.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. Como normas orientadoras do controlo de gestão, Jordan et al. (2015) identificam oito princípios: (i) instrumentos de controlo de gestão não devem incidir apenas na dimensão financeira; (ii) no exercício do controlo de gestão é necessário criar a descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização; (iii) o controlo de gestão permite alinhar a estratégia global das organizações através da organização e

convergência dos interesses entre cada divisão ou sector; (iv) os instrumentos de controlo de gestão não devem ser apenas documentos burocráticos sem utilidade, mas sim concebidos para serem utilizados; (v) o papel do controlo de gestão é a orientação para o futuro e não com efeito retrospectivo; (vi) o controlo de gestão atua essencialmente no comportamento das pessoas; (vii) o controlo de gestão deve conduzir a um sistema de incentivos; (viii) os principais intervenientes no controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os controladores de gestão.

1.3.1 Modelo estratégico de gestão

De acordo com a opinião de vários autores, a gestão estratégica numa organização assume-se como ponto central na sua evolução e adaptabilidade do clima organizacional em função dos contextos internos e externos à própria organização para a o sucesso da realização da sua missão, visão e objetivos. Bryson (2011) define gestão estratégica como a integração de um plano estratégico na organização com o objetivo de alcançar no seu pleno a sua missão, no prazo estabelecido e na criação de valor público sustentado.

Como modelo de implementação de gestão de estratégia baseamo-nos na abordagem de Wheleen e Hunger (2012). Segundo os autores, a gestão estratégica é definida como um conjunto de decisões e ações que determinam a performance de uma organização. Este modelo (Figura 1), é dividido em quatro fases: 1) diagnóstico ambiental - fatores internos e externos da organização (análise SWOT); 2) formulação da estratégia, baseada na missão da organização (razão de ser), objetivos a alcançar (que resultados e quando); estratégia (plano para atingir a missão e os objetivos); e a política (linhas orientadoras para tomada de decisão); 3) implementação da estratégia: programas (atividades do plano de ação); orçamentos (custo dos programas e atividades); procedimentos (sequência de passos para realizar as tarefas); 4) avaliação e controlo - monitorização de resultados, através de uma avaliação e controlo de desempenho operacional para uma performance corporativa desejada.

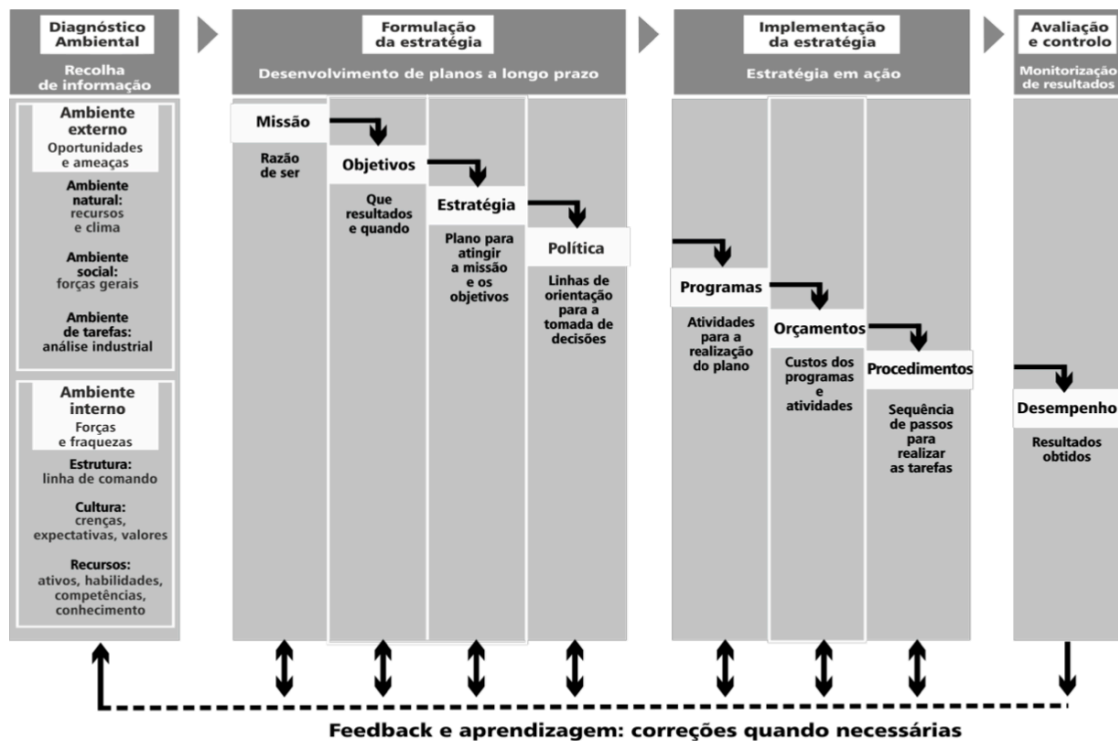


Figura 1 – Modelo de gestão estratégico apresentado por Whellen e Hunger. Fonte: Whellen e Hunger (2012:15)

1.3.2 “Balanced Scorecard”

Para serem bem-sucedidas, as empresas e organizações necessitam de definir um rumo orientador das suas atividades e de avaliar em que medida estão a prosseguir essa linha de orientação, e para isso não basta avaliar o desempenho financeiro (Russo, 2006). Esta perspetiva de abordagem de que que são os fatores intangíveis e não financeiros que garantem a sustentabilidade de uma organização é fundamentada num estudo realizado em 1990 por David Norton e Robert Kaplan a 12 empresas norte-americanas, numa altura em que se verificava que a tradicional gestão organizacional baseada em indicadores unicamente financeiros era um sistema obsoleto (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan, 2010; Kalender & V ayvay , 2016). O resultado deste estudo é publicado num artigo na *Havard Bussiness Review* em 1992 intitulado “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”.

Como instrumento de controlo de gestão o Balanced Scorecard (BSC) permite a uma visão global e integrada do desempenho organizacional, relacionando indicadores financeiros e operacionais. O BSC baseia-se no desenvolvimento de quatro perspetivas críticas na *performance* de uma organização (Kaplan & Norton, 1996a; 1996b):

i) a financeira (como encarar o financiamento e qual a aparência que devemos ter para os nossos acionistas). Procura demonstrar de que forma a estratégia está a produzir efeitos nos indicadores de crescimento de negócios e indicadores de produtividade das organizações

(Jordan *et al.*, 2015), e se a estratégia está a gerar valor para os investidores (Kaplan & Norton, 1992; Kalender & Vayvay, 2016);

ii) os processos internos (que processos criam valor para os nossos clientes e *stakeholders*);

iii) a inovação e aprendizagem (como agimos para promover o bom desempenho dos nossos colaboradores para alcançar a missão);

iv) os clientes (como nos relacionamos com os nossos clientes).

O BSC assume uma posição multidimensional ao ser um modelo de avaliação de performance e medição de desempenho de uma organização, em combinação da estratégia e da gestão estratégica organizacional (Russo, 2015).

Capítulo II – Metodologia

2.1. Método

A abordagem metodológica desenvolvida neste projeto é de caráter qualitativo exploratório. No presente projeto de intervenção iremos recorrer a uma abordagem exploratória, visando apresentar uma proposta de como se podem homogeneizar processos que conduzam à expansão do projeto Orquestra Geração.

Tendo em conta que o mundo organizacional é socialmente estruturado, assumimos que as pessoas que fazem parte das organizações (no caso presente, a organização considerada é a OG) são “agentes de conhecimento”, que sabem o que estão a fazer e que conseguem explicar os seus pensamentos e ações (Gioia, 2012).

2.2. Técnicas de Recolha de Dados

Neste projeto recorreu-se a um conjunto de técnicas de recolha de dados, tais como pesquisa bibliográfica, análise documental (recorrendo a documentos internos da organização), observação de campo e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas tiveram como objetivo obter opiniões, quer de forma retrospectiva quer de tempo real, sobre experiências adquiridas (Gioia, 2012) por parte dos membros pilares do funcionamento da Orquestra Geração (que abaixo identificamos).

Como técnicas de recolha de dados tivemos em consideração uma abordagem qualitativa, onde foram usados diferentes técnicas e instrumentos na recolha de dados para posterior tratamento:

- pesquisa e análise documental: a pesquisa e análise documental como forma de adquirir conhecimento profundo sobre a Orquestra Geração através de documentos internos, estudos de impacto, estudos científicos, bibliografia associada à Orquestra Geração e ao *El Sistema*, documentos legais, identificando desta forma fontes de interesse e relevo científico para a realização deste projeto de intervenção;

- entrevistas semiestruturadas: baseadas num guião flexível (anexo A e anexo B), as entrevistas foram conduzidas para que os entrevistados tivessem o maior protagonismo possível e que o entrevistador tomasse uma posição não influente nas respostas. Tendo em conta o alvo que procuramos trabalhar (implementação do projeto), os entrevistados estão nos cargos de chefia intermédia (coordenadores de núcleos) e chefia de topo (presidente e vice-presidente da Orquestra Geração), bem como duas pessoas importantíssimas para a existência do projeto OG: Wagner Diniz (antigo presidente e fundador da OG) e Jorge Miranda (fundador da OG). Nestas

entrevistas as perguntas foram pensadas de forma a responderem às necessidades das quatro perspectivas dos nossos BSC Cooperativo e Operacional.

Através dos dados recolhidos pretendeu-se conhecer a missão, visão e objetivos da organização, a sua história e características fundamentais. Estes fatores são, na nossa opinião, de máxima importância para o sucesso da realização deste projeto de intervenção.

2.3. Técnicas de Tratamento de Dados

Após a recolha de dados estar concluída fizemos um trabalho de análise e interpretação. Os documentos, textos, a transcrição das entrevistas analisadas fez parte de uma investigação qualitativa, onde a análise começa desde a primeira recolha de dados e continua a partir dela (Fortin, 2009). Esta análise ocorreu quer na dimensão documental através de uma análise hermenêutica para melhor compreensão dos conteúdos analisados, quer no tratamento de dados recolhidos nas entrevistas, que foram gravadas e transcritas para uma melhor interpretação da informação recolhida.

Como forma de tratar os dados recolhidos nas entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo segundo o “método de Gioia” (anexo C), o que requiere organizar o conteúdo em três perspectivas: 1ª ordem, os conceitos; 2ª ordem, os temas e por fim a agregação das duas categorias anteriores em dimensões (Gioia, 2012).

Capítulo III – Diagnóstico

3.1 Caracterização do Projeto Orquestra Geração

No ano 2000/2001 construiu-se em frente da E.B.2, 3 Miguel Torga o bairro social do Casal da Boba com o propósito de realojar famílias provenientes de três bairros então demolidos: Fontainhas, Bairro Azul e Alto dos Trigueiros. Esta fator mudou por completo o tecido sociocultural da população da escola. O bairro começou a enquadrar-se num contexto populacional de baixos recursos, caracterizando-se pela exclusão social e económica dos seus habitantes. Como forma de promoção do desenvolvimento social e humano, a Câmara Municipal da Amadora começou a promover vários projetos sociais para combater os problemas sociais deste novo bairro.

Em 2005 surge neste bairro social o projeto Geração/Oportunidade que interveio em áreas como a educação, saúde, formação, emprego, justiça e ocupação de tempos livres. No seguimento deste projeto, surgiu no ano letivo 2007/2008 o projeto O.G., cuja ideologia é baseada no *El Sistema* venezuelano (como acima expusemos), cuja sua missão passa por criar orquestras sinfónicas em bairros socioeconomicamente desfavorecidos como forma de intervenção e inclusão social de crianças e jovens do bairro. Os objetivos passam pelo combate ao abandono e insucesso escolar, promovendo a autoestima, cooperação, sentimento de pertença, contribuindo para a construção de projetos de vida dos mais novos através da oportunidade de acesso à formação musical e orquestral que de outra forma seria impossível ou muito difícil de realizar.

Temos, pois, que o Projeto Orquestra Geração (OG) é um projeto de intervenção social através da prática orquestral, isto é, são criadas orquestras sinfónicas de crianças e jovens em bairros socioeconomicamente vulneráveis. Com a parceria da Escola Artística de Música do Conservatório Nacional (EAMCN) e da Câmara Municipal da Amadora, este Projeto orquestral surgiu em 2007 no bairro Casal da Boba, na E.B. 2,3 Miguel Torga, no âmbito do Projeto Geração que estava a ser desenvolvido desde 2005 e que contava com o apoio financeiro do programa da União Europeia EQUAL³ e com a coordenação a cargo da Câmara Municipal da Amadora, do Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, e da Fundação Calouste Gulbenkian. O conceito do Projeto Geração despertou na comunidade local um forte

³ Programa da União Europeia que “visa promover novas práticas de luta contra as discriminações e desigualdades de qualquer forma de natureza relacionadas com o mercado de trabalho, num contexto de cooperação nacional, e incentivar a integração social e profissional dos requerentes de asilo”. In <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c:10237&from=LT>, acedido a 10 de janeiro de 2023.

movimento de apoio, que passava pelo Centro Paroquial do Casal da Boba, E.B. 2,3 Miguel Torga, Junta de Freguesia de São Brás, Centros de Saúde, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Associação Unidos de Cabo Verde e Escola Intercultural das Profissões e do Desporto da Amadora.

É neste contexto que surge o Projeto Orquestra Geração (OG), através de Jorge Miranda (antigo diretor de departamento de Educação e Cultura da Câmara Municipal da Amadora) e António Wagner Diniz (antigo presidente do conselho executivo da Escola de Música do Conservatório Nacional), sob orientação pedagógica e administrativa da EAMCN.

A expansão do projeto torna-se mais evidente aquando do Despacho nº 7307/2010, da então Ministra da Educação Maria de Lurdes Rodrigues, que reconhece o Projeto OG como um projeto especial de educação EAMCN, e determinava o alargamento do projeto a outros agrupamentos escolares ou escolas do país. Com este Despacho, a EAMCN ficou autorizada a contratar docentes (através do Ministério da Educação) para o desenvolvimento do projeto, estando a coordenação a cargo de um diretor adjunto e de um assessor da Direção. Posteriormente, no ano letivo 2009/2010 o apoio *PorLisboa* permitiu abranger outras autarquias, para além da Amadora, o projeto expandiu-se para os municípios de Lisboa e Coimbra. Desde então, o projeto alargou-se a vários municípios - Amadora, Vila Franca de Xira, Lisboa, Oeiras, Sesimbra, Sintra, Loures, Amarante, Mirandela, Murça, Gondomar, Coimbra, Castanheira de Pêra e Tondela. Podemos sintetizar a localização do Projeto O.G. nos municípios da Amadora, Vila Franca de Xira, Lisboa e Oeiras na seguinte tabela (tabela dos núcleos OG em 2023):

Tabela 1: Os núcleos da OG em 2023

<p style="text-align: center;">Amadora</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE Miguel Torga . AE Pedro D'Orey da Cunha . AE Almeida Garret 	<p style="text-align: center;">Lisboa</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE Francisco Arruda . AE de Benfica . AE das Olaias . AE Gil Vicente . AE Pintor Almada Negreiros . Santa Casa da Misericórdia de Lisboa 	<p style="text-align: center;">Loures</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE Maria Keil . AE de Camarate . AE Eduardo Gageiro . AE Sttau Monteiro
<p style="text-align: center;">Projeto Comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> . Castanheira de Pêra . Tondela 	<p style="text-align: center;">Oeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE Carnaxide e Portela . EB de Santa Catarina . AE Noronha Feio 	<p style="text-align: center;">Coimbra</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conservatório de Música de Coimbra
<p style="text-align: center;">Vila Franca de Xira</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE Vialonga 	<p style="text-align: center;">Almada</p> <ul style="list-style-type: none"> . AE do Miradouro de Alfazina 	<p style="text-align: center;">Sesimbra</p> <ul style="list-style-type: none"> . EB da Boa Água

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Neste momento a Orquestra Geração conta com a participação de cerca de 1170 crianças, distribuídas por um corpo docente composto por 76 professores com especialização na vertente de ensino da música.

O projeto OG desenvolve-se desde o ensino pré-escolar, com a Orquestra dos Afetos, e do 1º ao 3º ciclo do ensino básico através da OG. Como forma de manter o contacto com alunos que continuam os estudos para o ensino secundário e ensino superior foram criadas Orquestras Municipais.

3.1.2 Objetivos do Projeto Orquestra Geração

O Projeto OG o tem como missão combater a exclusão social de crianças e jovens que habitam em bairros socioeconomicamente mais vulneráveis. Os objetivos que o projeto segue são: -

“Promover a inclusão social das crianças e jovens de bairros social e economicamente mais desfavorecidos e problemáticos;

- Combater o abandono e o insucesso escolar;
- Promover o trabalho de grupo, a disciplina e a responsabilidade para uma melhor cidadania;
- Promover a autoestima das crianças e das suas famílias;
- Aproximar os pais do processo educativo dos filhos;
- Contribuir para a construção de projetos de vida dos mais novos;
- Promover o acesso a uma formação musical que seria impossível para a maioria das crianças e jovens que vivem em contextos de exclusão social e urbana.” (Geração, 2023).

Através das suas práticas, o Projeto Orquestra Geração procura a inovação na intervenção social através da música desenvolvendo quatro perspetivas: pedagógica, identitária, desenvolvimento social e comunitário, cidadania:

Tabela 2: Inovação social através da música

Pedagogia	Pensamento crítico e criativo Aumenta os resultados escolares
Identidade	Aumenta a autoestima Reconhecimento social na comunidade
Desenvolvimento social	Reconhecimento da comunidade Interligação através de parcerias e redes
Cidadania	Valores Cooperação

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

3.1.3. Abordagem pedagógica

A orientação pedagógica assenta nas bases da diferenciação pedagógica, onde há um constante ajustamento de respostas em função das necessidades do aluno e uma flexibilidade de grupos, numa procura de respostas eficazes às tarefas exigidas. Como acima explicitámos (cf. p. 4) adaptou-se o *El Sistema* para a realidade portuguesa.

3.1.4 Recursos Humanos

Podemos sistematizar a equipa do Projeto OG, e a sua gestão em estreita ligação com as respetivas funções, em dois blocos: a gestão pedagógica é da responsabilidade da Escola Artística de Música do Conservatório Nacional e a gestão financeira, administrativa e coordenação de núcleos é da responsabilidade da Associação das Orquestras Sinfónicas Juvenis Sistema Portugal.

Na Área Metropolitana de Lisboa a OG tem neste momento no terreno 19 coordenadores de núcleos e 76 professores e 19 encarregados de orquestra.

3.1.5 Estrutura da organização da Orquestra Geração

Desde 2005 até 2014 o enquadramento institucional foi representado pela Associação de Amigos da Escola de Música do Conservatório Nacional, e em setembro de 2014, é criada a Associação das Orquestras Sinfónicas Juvenis Sistema Portugal (AOSJSP) que passa a ter personalidade jurídica sobre a Orquestra Geração. Esta é uma associação sem fins lucrativos, que tem como metodologia a intervenção social através da música.

Podemos analisar a estrutura organizativa da Orquestra Geração segundo alguns investigadores (Costa, Cruz e Mota, 2017) que se basearam no conceito de estruturas de Mintzberg (1989), identificando seis partes fundamentais nessa estrutura: o centro operacional; o vértice estratégico; a linha hierárquica intermédia; a tecnoestrutura; a logística; e a ideologia.

O centro operacional é a base da estrutura, constituído pelos todos os professores de música. São eles que lidam diariamente com os alunos, famílias e comunidades nos diferentes núcleos. O vértice estratégico é constituído pelo Diretor, responsável pela gestão da organização, por proporcionar meios necessários a todos os colaboradores para que a missão da organização seja conseguida com sucesso. A linha hierárquica vertical é responsável por fazer a ligação entre o centro operacional e o vértice estratégico. Nesta linha encontram-se a subdiretora (assessora da Direção da EMCN), os coordenadores dos núcleos e os preparadores orquestrais. A tecnoestrutura é composta pelos coordenadores nacionais, responsáveis pela coordenação pedagógica e artística e a supervisão das atividades de ensino em todos os núcleos. A logística

é composta pelos serviços de apoio, serviços jurídicos, de produção, de relação públicas e laborais, e de imagem. A ideologia que engloba os valores, as crenças e as tradições que distinguem as diferentes organizações e dão vida à sua estrutura (Mintzberg, 1989).



Figura 2: Estrutura Organizacional Orquestra Geração (adaptada de Mintzberg, 1989, p.99)

3.1.6 Reflexão crítica

Importa, após a caracterização do projeto, efetuar uma análise dos pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que se sistematiza na tabela que apresentamos de seguida (análise SWOT do projeto OG):

Tabela 3: Análise SWOT do projeto OG

FORTES	FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Formação musical gratuita; • Apresentação pública de concertos nas escolas; • Importância do trabalho coletivo; • Melhoria no desempenho escolar do aluno; • Melhoria no comportamento do aluno; • Promoção da motivação do aluno; • Aumento da autoestima e confiança nas crianças e jovens; • Reforço da ligação família-escola; • Valorização da cultura; • Envolvimento com a comunidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distância das lideranças em relação ao trabalho/realidade no terreno; • Articulação de horários e espaços; • Relação pedagógica com os alunos mais difíceis; • Fragmentação dos horários dos professores pelos diferentes núcleos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do projeto em todo o território nacional; • Inovação social de práticas de inclusão social através das artes; • Envolvimento com as comunidades locais; • Criação de emprego (professores de música e possíveis futuros músicos profissionais); • Recrutamento e encaminhamento de alunos do projeto para escolas de música; • Realização de concertos para a comunidade, aumentando o leque da oferta cultural nas regiões; 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes no financiamento; • Dependência de apoios e financiamento; • Envolver parceiros não públicos; • Manutenção da qualidade e continuidade do projeto nos diferentes núcleos; • Incerteza na continuidade do projeto. • Ciclos políticos;

<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um projeto regional articulado no âmbito nacional. 	
---	--

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Tendo em conta os dados obtidos pela análise SWOT consideramos que o Projeto OG tem um forte impacto na comunidade escolar. A melhoria do comportamento e desempenho escolar dos alunos é um dos resultados mais importantes do projeto, pois com isso os alunos sentem-se motivados a continuar na escola, diminuindo as taxas de abandono escolar. A oportunidade que os alunos têm de trabalhar em grupo favorece o desenvolvimento de competências nos domínios da cidadania, da responsabilidade individual e da partilha de conhecimento entre os alunos, destacando o forte espírito de entreajuda presente neste projeto. Para além disto, é importante referir que as escolas têm uma orquestra dentro das suas atividades, permitindo apresentações públicas de prática orquestral (concertos) regularmente dentro dos seus “muros” e a possibilidade de promover atividades musicais de carácter orquestral entre escola e famílias. Paralelamente os alunos têm acesso ao ensino musical de contexto erudito, que, muito possivelmente, não teriam se não existisse o projeto na escola.

Neste projeto trabalha-se sobretudo com crianças e jovens que vivem em contextos sociais desfavorecidos, e normalmente isso reflete-se diretamente no seu comportamento, sendo que muitas vezes os professores do projeto lidam com situações menos agradáveis. Mas o Projeto OG tem a possibilidade de mudar vidas, de criar oportunidades e abrir caminhos, sendo muito importante, na nossa opinião, que seja expandido por todo o território nacional. Com isso poder-se-ia criar uma Orquestra Nacional, promovendo desta forma a cultura e a educação em Portugal, através de um modelo inovador e original de inclusão social através da prática musical orquestral. Todavia, a continuidade deste projeto está muito dependente de apoios e financiamento. Mesmo sendo um projeto reconhecido, é um projeto com alguns custos porque há necessidade de comprar instrumentos, de remunerar todos os recursos humanos, comprar recursos materiais (estantes, palhetas, bocais, arcos, resina, partituras, entre outros).

3.2. Resultados das entrevistas

As entrevistas foram realizadas entre os períodos de março e maio de 2023, seguindo um guião (anexo A) e um guião dos temas, objetivos e questões (Anexo B) previamente elaborados. Participaram dez entrevistados com funções de chefia da OG (Presidente, vice-presidente,

diretores artísticos e assessora da Direção da Associação de Orquestras Sinfónicas Juvenis Sistema Portugal, cofundadores da OG, coordenador municipal, coordenadores de núcleos). Pretendeu-se analisar a pertinência do projeto OG, a sua expansão e estratégias de monitorização e avaliação.

Na realização das entrevistas semiestruturadas, emergem um conjunto de dimensões tais como: pertinência da expansão, identificação de pontos estratégicos para a expansão, importância de uma ferramenta de controlo de gestão, desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas, os processos-chave, sustentabilidade financeira, social e ambiental, impacto do projeto nos alunos, escola e comunidade e a estratégia para a triangulação escola, encarregados de educação e comunidade.

Após analisarmos as entrevistas podemos referir que:

1) a posição dos entrevistados sobre o tema da expansão do projeto em território nacional é consensual: faz sentido se houver uma necessidade de intervenção social no terreno e que esta implementação deverá ter, sobretudo, como ponto central a sensibilidade de, ao invés de criar conflito com organizações já existentes (bandas filarmónicas, conservatórios regionais, associações culturais, etc), conseguir potencializar denominadores comuns e desenvolvê-los com um espírito de colaboração local na resolução de problemas. Ao considerarem a OG como um projeto de inovação social, referiram que esta organização poderá ter um papel importante não só nas crianças e jovens como também nas escolas e nas comunidades, valorizando também o património cultural imaterial dos territórios;

2) embora a maioria dos entrevistados não esteja a par do que é um BSC, consideram importante qualquer tipo de estratégia ou modelo de gestão na expansão, uma vez que poderá ser uma ferramenta importante para conservar a missão, visão e objetivos desta organização, bem como as boas práticas do seu funcionamento. Consideram que a criação de valor humano é fundamental na expansão através da sustentabilidade de recursos humanos: gestão e formação de pessoa;

3) a uniformização dos processos internos será determinante para a expansão como elo de ligação entre os polos e o pilar será a comunicação interpolos e entre os polos e o núcleo central. Estes processos deverão conseguir articular objetivos e metas pedagógicas, educativas, artísticas e sociais com o contexto local. Sublinhou-se o fator qualidade, dado que para se fazer inclusão e intervenção social é fundamental ter um projeto de qualidade, e esta qualidade poderá ser social, pedagógica, educativa, mas acima de tudo artística (ter orquestras que se apresentam publicamente com um nível elevado);

4) as sustentabilidades financeiras, sociais e ambientais são justificadas pelo projeto OG. O apoio financeiro neste projeto, segundo os entrevistados, é justificável porque neste momento é um dos projetos sociais mais importantes e com maior reconhecimento nas escolas da Área Metropolitana de Lisboa. É um projeto com provas dadas e de sucesso sendo que as empresas, autarquias e mecenas têm interesse em apoiarem este projeto. Segundo uma entrevista na Câmara Municipal de Lisboa, o trabalho feito nos bairros sociais mais desfavorecidos tem um impacto na criação de valores de cidadania nos alunos das escolas destes contextos, evitando que alguns alunos sigam pela via da marginalidade e encontrando na OG um refúgio quer para o presente quer para a construção de um futuro diferente do espectável. Essa entrevista sublinha ainda que a sustentabilidade social surge através da criação de valor social ao incutir nos alunos valores de cidadania, valores educativos e académicos e de desenvolvimento pessoal do aluno (concentração, trabalho com afinco, afeto, inteligência emocional, relação interpessoal), gerando na comunidade objetivos e ações de sociabilização comunitária, quebra de barreiras e estigmas sociais, desigualdade e racismo; a procura por uma sustentabilidade ambiental também é uma preocupação da OG ao criar estratégias na procura de uma menor pegada de carbono nas deslocações para aulas de música (uma vez que é o projeto que funciona nas escolas), nas deslocações para concertos mais positivas para o ambiente como ações amigas do ambiente (florestação, sensibilização, consciencialização);

5) A OG tem um impacto comprovado nos seus alunos ao conseguir mudar a vida, não de todos, mas dos que querem. Alguns antigos alunos seguiram estudos superiores, seguiram carreiras militares, outros estão a frequentar mestrados dentro e fora de Portugal. De alguma maneira, a OG toucou nestas crianças e jovens, mudou dinâmicas de bairros sociais e criou espírito de orgulho nos pais pelos resultados positivos dos seus filhos. Os entrevistados afirmam também que, ao aproximar os pais da escola, a OG consegue resolver muitos conflitos antes de chegarem às direções escolares, tornando-se um ator importante de comunicação na “triangulação” escola, famílias e orquestra.

No final de cada entrevista foi criado um momento onde cada entrevistado teve a oportunidade de dar uma sugestão/conselho na temática expansão da OG. Foi recorrente a proposta de promoverem este projeto a Programa, uma vez os projetos costumam ter uma duração de três anos e a OG vai iniciar neste ano letivo o 16º ano consecutivo, com provas dadas, distinguida com prémios nacionais e internacionais. Os entrevistados sugerem que existam protocolos (entre Ministério da Educação, Ministério da Administração Interna, Câmaras Municipais, empresas, fundações, etc.) para que este enquadramento se altere e se consiga ir mais longe e com a mesma qualidade. Para além desta preocupação, foi sugerido

várias vezes que este projeto social deveria ser implementado por necessidade de mudança, em contextos específicos (escolas TEIP preferencialmente, bairros social e economicamente vulneráveis) por vontade das autarquias, que não criasse atrito ou conflito com projetos/dinâmicas sociais já existentes nos locais, mas que, pelo contrário, trabalhasse com os municípios, associações, bandas filarmônicas, empresas e fundações de forma dinâmica, ativa e colaborativa (o que permite uma melhor gestão de recursos humanos e financeiros).

3.3. Benchmarking nacional e internacional

3.3.1 El Sistema

A crise do petróleo de 1973 teve proporções mundiais, marcada pelo crescimento económico dos países produtores de petróleo e consequente vulnerabilidade dos países que não produziam esta matéria-prima. É neste período de grande prosperidade económica e estabilidade política, sob a presidência de Carlos Andrés (1974-1979), que surge na Venezuela o Sistema Nacional de Orquestras e Coros Juvenis e Infantis da Venezuela, mais conhecido como *El Sistema*, designado atual e oficialmente como Fundação Musical Simón Bolívar. Criado pelo maestro José António Abreu em 1975, *El Sistema* surge como “instrumento de organização social e desenvolvimento humano, de crianças e jovens, através da prática coletiva de música, essencialmente como forma de prevenção e recuperação de grupos sociais mais vulneráveis” (Freire, 2022). O projeto cresceu até aos dias de hoje, atravessou vários governos e é atualmente um projeto do Estado Venezuelano (Ministério da Família, Desporto e Saúde). Em março de 2023 está espalhado por todo o território venezuelano, conta com 443 núcleos, 1722 agrupamentos orquestrais, 1426 agrupamentos corais, 1772 agrupamentos de iniciação musical, 226 agrupamentos de música popular e outros géneros. Com o tema *Tocar y Luchar*, participam no *El Sistema* 1.012,077 crianças e jovens provenientes de contextos sociais desfavorecidos, com acesso gratuito ao ensino da música erudita.

Aliados ao sucesso dos resultados do programa *El Sistema* destacam-se, entre outros, dois nomes: o seu fundador - José António Abreu; e o “fruto” mais mediático do programa – Gustavo Dudamel.

José António Abreu (1939-2018) tem uma vasta biografia marcada pelo seu percurso musical, compositor, maestro, gestor cultural e economista; teve uma carreira política entre 1988 e 1994 como Ministro de Estado para a Cultura e Presidente do Conselho Nacional de Cultura da Venezuela. Foi distinguido com vários prémios e condecorações pelo seu trabalho realizado no *El Sistema*, dos quais destacamos um prémio de 1998 atribuído pela UNESCO,

que o nomeia como Embaixador da Paz e da Boa Vontade, como também o facto de lhe ter sido atribuído por mais de quinze universidades o grau de Doutor *Honoris Causa* (nomeadamente pelas Universidade de Harvard em 2013 e de Londres, em 2012).

Gustavo Dudamel ganhou o concurso de direção de orquestra Gustav Mahler em 2004, e desde então a sua projeção mundial foi prosperando: entre 2007-2012, maestro principal da Orquestra Sinfónica de Gotemburgo; em 2008 foi distinguido pela Royal Philharmonic Society Music com o Award for Young Artists; em 2009 foi nomeado diretor musical da Orquestra de Los Angeles, cargo que ainda ocupa em acumulação com o de diretor da Ópera de Paris (2021).

O ano de 2007 parece ser o ano chave para a projeção do *El Sistema* em todo o mundo. A Orquestra Sinfónica Juvenil Simón Bolívar começa a atuar nos grandes circuitos mundiais da música clássica: nos Proms da BBC no Royal Albert Hall (Londres, 9 de agosto de 2007); 2009-2014: digressão e participação nos mais prestigiados festivais e conceituadas salas da América do Norte, Ásia e Europa. Por outro lado, e ao mesmo tempo, José António Abreu recebe inúmeros prémios nacionais e internacionais a partir de 2007, dos quais destacamos Príncipe das Astúrias para as Artes (2008) e TED Prize (2009) - onde no seu discurso de agradecimento apelou à divulgação e implementação do *El Sistema* em todo o mundo.

A metodologia baseada no *El Sistema* - intervenção social através da prática orquestral – tem vindo a ser cada vez mais adotada em vários países do mundo e a sua disseminação mundial é marcada por uma ordem cronológica mas também geográfica: primeiro na América Latina (México, em 1990; Colômbia, em 1991; Chile, em 2001; Argentina, em 2005), seguidos de projetos inspirados no *El Sistema* em territórios mais a norte - América do Norte e Canadá - e em 2007 é implantado pela primeira vez na Europa, em Portugal. Desde então, o projeto foi sendo desenvolvido em vários países europeus, e em 2012 Marshall Marcus, uma rede informal europeia designada Sistema Europa, que atualmente (2023) conta com 152 projetos instalados e inspirados no *El Sistema* venezuelano em 27 países europeus. O Sistema Europa tem uma orquestra que integra crianças e jovens não só dos projetos europeus, mas de todo o mundo - Sistema Europe Youth Orchestra (SEYO) - através da organização de estágios de verão, promovendo desta forma a criação de ligações interculturais. O denominador comum da implementação da metodologia do *El Sistema* consiste em todos os projetos serem desenvolvidos em territórios e contextos marcados pela exclusão social, cultural e económica.

3.4 Enquadramento legal

No despacho nº7307/2010, publicado no 16 de abril de 2010 e assinado pela Ministra da Educação Maria Isabel Girão de Melo Veiga Vilar, e pelo Ministro de Estado e das Finanças

Fernando Teixeira dos Santos, do então XVIII Governo Constitucional (2009-2011), [...] “é criado no âmbito do Ministério da Educação um grupo de trabalho incumbido de proceder à elaboração de um estudo, visando a adaptação e o alargamento do Projeto Orquestra Geração a outras escolas ou agrupamentos de escolas portuguesas”. O Despacho assume como “objetivo geral de aprofundar a educação artística no Sistema Educativo Português surgindo a necessidade de criar condições para desenvolver o gosto e interesse pela música entre as crianças e jovens”, disponibilizando “uma oferta formativa diversificada e abrangente, assegurando que os agrupamentos e as escolas aprofundem a aprendizagem artística de modo a desenvolver o maior número de percursos profissionais e escolares na área da música.”

Na atual *Constituição da República Portuguesa*, a *Constituição* de 1976, determina nos artigos 73º ao 77º a educação e o ensino como um direito: “*Todos têm direito à educação e à cultura*” (artigo 73º, nº 1); “*O Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva*” (artigo 73º, nº 2); “*Todos têm direito ao ensino com garantia do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar*” (artigo 74º, nº 1).

No que concerne aos princípios que regem a missão do Projeto Orquestra Geração podemos estabelecer uma ligação com alguns artigos da Lei de Bases do Sistema Educativo -Lei nº46/86 (LBSE) -, que veio legislar o quadro geral do sistema educativo português.

O artigo 7º da LBSE determina que um dos objetivos do ensino básico é “proporcionar o desenvolvimento físico e motor, valorizar as atividades manuais e promover a educação artística, de modo a sensibilizar para as diversas formas de expressão estética, detetando e estimulando aptidões nesses domínios”. A interpretação do texto aproxima-se do Projeto Orquestra Geração, dado que esta orquestra visa proporcionar e promover a educação musical (este projeto tem um ensino gratuito; o repertório trabalhado apresenta uma grande variedade de estilos de música que passam do jazz, ao tradicional e clássico por isso sensibiliza os jovens e propicia o contacto com várias expressões estéticas; capta talentos e guia-os para métodos de ensino mais especializados e certificados na área da música).

O artigo 51º da LBSE é referente à ocupação dos tempos livres e desporto escolar. No nosso entender, o nº 2 deste artigo, que determina que “Estas atividades de complemento curricular visam, nomeadamente, o enriquecimento cultural e cívico, a educação física e desportiva, a

educação artística e a inserção dos educandos na comunidade”, com o qual concordamos, também está contextualizado com a realidade de ação do Projeto Orquestra Geração, isto porque o projeto ocupa nas escolas um horário extracurricular assumindo-se como uma atividade de ocupação de tempos livres/educação não formal das crianças e jovens das escolas, enriquecendo-os culturalmente e promovendo valores para um correto exercício de cidadania.

3.5. Análise crítica

A Orquestra Geração tem vindo a crescer desde 2007, tornando-se um projeto social de referência nacional, distinguida pelas suas boas práticas através de vários prémios nacionais e internacionais.

O potencial de expansão do projeto é muito consensual, desde que siga uma linha estratégica comum, onde seja salvaguardada a missão, visão e objetivos do projeto. Por isto, analisamos que o trabalho na expansão do projeto deverá ser mais sólido, mais estruturado, mais acompanhado na procura de apresentações/concertos em conjunto, de intercâmbios, de ações que dinamizem a Orquestra Geração num todo. Acreditamos que o poder centralizado na AML poderá ser um dos fatores mais prejudiciais para a expansão, o que sugere um desenvolvimento organizacional na direção de uma estrutura maior que possa assumir o controlo pedagógico, artístico e social dos núcleos fora da AML. Esta estrutura deverá crescer internamente (criação de departamentos de produção, *marketing*, *funding*, criação de coordenadores municipais, aumento da estrutura administrativa e financeira) como também externamente (apoios do Ministério da Educação na contratação de professores, do Ministério de Coesão Territorial, do Ministério da Administração Interna, promover protocolos com as autarquias, desenvolver parcerias com fundações e empresas locais, desenvolver e inovar estratégias para criar parcerias com o que já existe nos territórios - bandas filarmónicas, conservatórios de música, associações culturais, lares de idosos, jardins de infância).

No sentido de responder a uma expansão mais controlada, mais sólida, mais consistente, procuramos no capítulo seguinte desenvolver um projeto de intervenção que concretize uma uniformização padronizada de processos, através da criação de um BSC Corporativo e outro Operacional, ferramenta de controlo de gestão na disseminação da OG em território nacional.

Estamos conscientes de que a implementação do projeto no terreno pode e deve ser adaptável consoante o contexto, contudo acreditamos que seja pertinente homogeneizar processos internos, criar capital humano através de formações, promover as boas práticas da OG, desenvolver linhas de estratégia comuns entre os núcleos, promover a missão, visão, objetivos e valores da OG. Para concluirmos sublinhamos que todos os projetos sociais devem

ser valorizados por estarem em funcionamento, e que a OG é, apenas, mais uma estratégia de inclusão social, mas que, ao ser replicada, seja para um objetivo organizacional com uma perspectiva macro, sólida, coerente e consistente.

.

Capítulo IV: Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção tem como finalidade propor princípios orientadores para os processos e metodologias na implementação e expansão do projeto Orquestra Geração em território nacional através da utilização de uma ferramenta estratégica de gestão, o Balanced Scorecard. Desta forma esperamos contribuir para uma expansão da Orquestra Geração de forma controlada, sem perder o seu teor metodológico, a sua missão, visão e objetivos. No decorrer do modelo de implementação iremos abordar conceitos tais como: breve descrição da Orquestra Geração; público-alvo; funcionamento organizacional; práticas pedagógicas, educativas e artísticas; sustentabilidade financeira, pedagógica e ambiental.

4.1 Orquestra Geração

4.1.1 Missão: utilizar a música como veículo de inclusão e “cimento” de coesão territorial e social;

4.1.2 Visão: permitir a um maior número de crianças e jovens a possibilidade de acesso a uma formação musical de qualidade e de forma gratuita;

4.1.3 Valores: respeito, colaboração, ambição, dedicação, disciplina, responsabilidade, inovação, criatividade;

4.1.4 Objetivos gerais: 1) promover a inclusão social das crianças e jovens de bairros social e economicamente mais desfavorecidos e problemáticos; 2), combater o abandono e o insucesso escolar; 3) promover o trabalho de grupo, a disciplina e a responsabilidade para uma melhor cidadania; 4) promover a autoestima das crianças e das suas famílias; 5) aproximar os pais do processo educativo dos filhos; 6) contribuir para a construção de projetos de vida dos mais novos; 7) promover o acesso a uma formação musical que seria impossível para a maioria das crianças e jovens que vivem em contextos de exclusão social e urbana.

4.2 Estrutura e comunicação organizacional

4.2.1 Estrutura organizacional

O funcionamento do projeto Orquestra Geração está assente numa estrutura hierárquica, com papéis definidos para cada colaborador, de forma a tornar a sua operacionalização eficiente e eficaz. Na base da pirâmide está pessoal docente e não docente. O pessoal não docente são os encarregados de orquestra: o seu papel é gerir as crianças e jovens do projeto fora do contexto de aula: encaminhá-los para as salas de aulas, gerir os espaços de convívio dos alunos quando

estes estão num período de descanso, acompanhar os alunos nas deslocações para concertos, e podem ainda ter um papel muito importante no contacto entre orquestra e famílias. Esta figura normalmente é um assistente operacional contratado para esta tarefa. Ao pessoal docente compete lecionar, praticar as boas práticas pedagógicas, educativas, sociais e artísticas (descritas no ponto 4.4.1 deste capítulo - tabela das boas práticas da OG) e atingir os objetivos estabelecidos pelos coordenadores nacionais e direção. Para além disso, podem assumir papéis de preparadores orquestrais, normalmente um de sopros e um de cordas por nível orquestral. Os preparadores orquestrais são responsáveis pelo acompanhamento da evolução das orquestras no seguimento do programa orquestral pré-estabelecido pelos coordenadores nacionais, pela partilha de pontos de situação mensal (que repertório a orquestra está a trabalhar, indicações de interpretação) ao coordenador pedagógico do núcleo e a todos os docentes do núcleo. Aos coordenadores pedagógicos dos núcleos cabem as seguintes tarefas: articular com o núcleo central (Direção e coordenadores nacionais), de onde recebem indicações sobre os objetivos a atingir a curto e médio prazo; definir a aplicabilidade do modelo pedagógico à escala local; estabelecer contacto com os encarregados de educação dos alunos que estão no projeto; criar estratégias de aproximação das famílias à escola e à Orquestra Geração; desenvolver parcerias com instituições ou tecido empresarial local que sejam do interesse da Orquestra Geração e da sua divulgação no terreno.

O núcleo central é constituído pela Direção e pelos coordenadores nacionais, e as suas responsabilidades concentram-se em: articulação com o Ministério da Educação; articulação com todos os núcleos; definição do modelo pedagógico e artístico da Orquestra Geração; regulamentação, acompanhamento e avaliação regulares sobre aplicabilidade do modelo no terreno; produção de materiais didáticos e pedagógicos e disponibilização de repertório; promoção de ações de formação; definição de atividades artísticas à escala nacional (estágios de orquestra, estágio nacional, digressões nacionais e internacionais); angariação de fundos à escala nacional; representação internacional e articulação com parceiros internacionais congéneres. Apresentamos de seguida o quadro da estrutura organizacional:

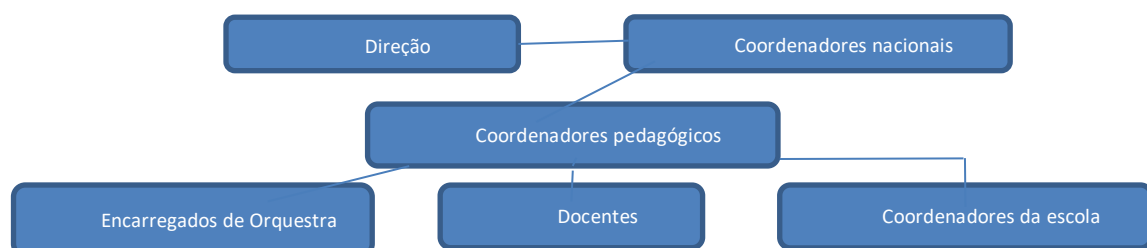


Figura 3: Estrutura organizacional e de comunicação da Orquestra Geração. Figura elaborada pelo autor.

4.2.2 Comunicação

A comunicação é um elemento, que ao ser valorizado, poderá ter um papel de extrema importância no alinhamento estratégico da Orquestra Geração na sua expansão. O distanciamento geográfico não deverá ser um problema para o bom funcionamento do projeto, pelo que sugerimos reuniões (online ou presenciais) regulares entre o núcleo central e os núcleos existentes no território nacional, com o objetivo de controlar os processos, definir metas comuns, verificar pontos de situação e desenvolvimento do projeto no local, propor ações conjuntas, alinhar estratégias pedagógicas e artísticas comuns. Esta comunicação poderá ser feita entre os coordenadores dos núcleos e os coordenadores nacionais (ou pela criação de um grupo de trabalho responsável pelo controlo da expansão da OG).

A clareza, simplicidade, eficiência, objetividade, proximidade e acompanhamento deverão ser as características elementares de um bom plano de comunicação que, desta forma, dispõe de condições para criar processos de controlo de gestão contínuo que podem marcar a solidez, mérito e competência da expansão da OG em território nacional. Na figura seguinte apresentamos uma proposta de linhas de comunicação interna:

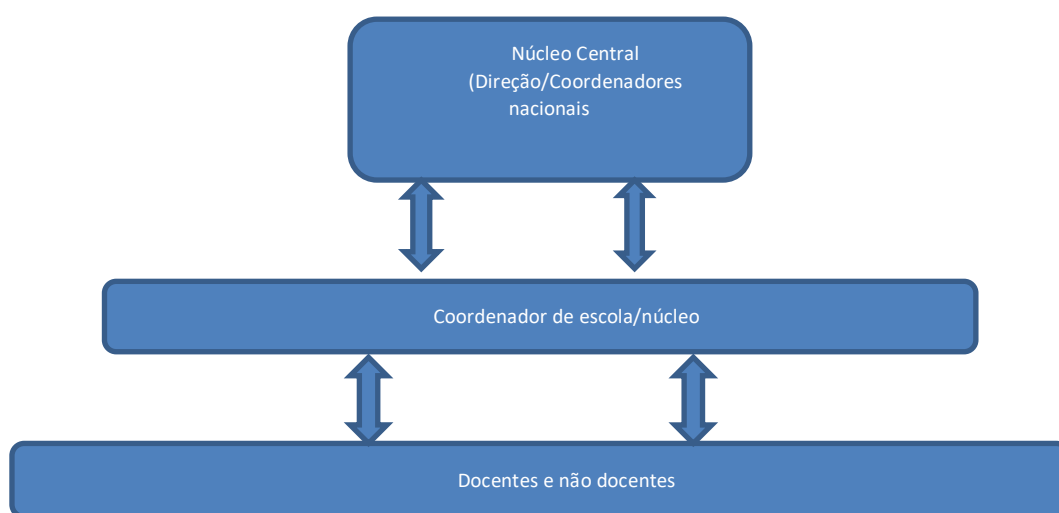


Figura 4: Estrutura organizacional e de comunicação da Orquestra Geração. Figura elaborada pelo autor.

4.3 Operacionalização

4.3.1 Público-alvo: crianças e jovens que frequentam o ensino básico, em escolas ou agrupamentos escolares situados em contextos socioeconómicos vulneráveis.

4.3.1.1 Ingresso: de carácter voluntário, dependendo do limite de vagas estabelecidas em cada escola. A admissão será feita por ordem de chegada.

4.3.1.2 Progressão no programa: a progressão no programa é determinada por mecanismos de avaliação interna onde serão analisadas as competências técnicas e artísticas do aluno.

4.3.1.3 Exclusão: é uma decisão do aluno e/ou encarregados de educação.

4.3.2 Docentes

O corpo docente tem um papel fundamental no sucesso da implementação do projeto. O seu desempenho é crucial para atingir os objetivos propostos e consequentes resultados com sucesso. Nos núcleos onde é implementado o projeto Orquestra Geração é aconselhado, sempre que possível, o recrutamento de docentes que já tenham experiência e *know how* na OG (pelos menos dois por núcleo: um de cordas e um de sopros). No recrutamento dos docentes deve ser aplicado o mais elevado grau de exigência, tendo em conta quer as suas qualificações profissionais quer as suas características pessoais na gestão de conflitos, valores humanos e capacidade de se relacionarem em contextos e meios de vulnerabilidade económica e social. A criação de capital humano pode servir para a longevidade e sucesso do projeto. Na nossa opinião, o perfil de docente é um documento importante quer como documento de apoio no processo de recrutamento, quer como documento de orientação do desempenho do docente. No anexo D apresentamos o perfil de docente proposto por nós. Os docentes devem ter as habilitações equivalentes às estabelecidas para o Ensino Artístico no sistema geral, a que deverão acrescer a frequência de ações de formação pedagógica específica na metodologia da Orquestra Geração. As funções que os docentes devem desempenhar são:

- Lecionar;
- Elaborar relatório anual de autoavaliação;
- Planificar as atividades letivas de acordo com as orientações do núcleo central OG;
- Boa comunicação e relação com os encarregados de educação;
- Frequentar formações contínuas e de desenvolvimento do conhecimento profissional;
- Promover oportunidade de melhoria dos alunos;
- Promover a satisfação dos alunos e dos colegas;
- Promover valores de cidadania;
- Promover a inovação, curiosidade e a criatividade;
- Promover projetos inovadores e originais dentro e fora da escola.

4.3.3. Pessoal não docente

4.3.3.1. Coordenadores pedagógicos

Em cada escola deverá haver um coordenador pedagógico da OG, que assume funções logísticas e assegurara que a metodologia pedagógica é praticada. Entre outras, tem como funções:

- Contacto regular com as coordenações/direções das escolas para articular todo o processo logístico e artístico entre a escola e a OG;
- Fazer os horários dos professores e alunos da OG (articulados com a disponibilidade salas, horário escolar dos alunos e professores) e dar deles informação à escola, alunos e familiares;
- Comunicação com os familiares: informar os horários da orquestra e da data de início de atividades; de preferência, fazer reunião de início de ano para passar informações, regras, princípios e plano de atividades; sempre que houver uma atividade a informação deve seguir via papel, além de outros meios, para que possa ser assinada e devolvida; nenhum aluno poderá fazer uma atividade sem autorização escrita dos pais;
- Garantir a presença dos Encarregados de Orquestra no período de aulas da OG e informá-los das suas funções;
- Marcar reuniões com os professores para discussão de níveis e distribuição dos alunos, programa anual, calendário, atividades;
- Tentar estar presente nas reuniões de início de ano marcadas pela escola (com professores e pais);
- Apresentação pessoal e de projeto, bem como possíveis inscrições ou parcerias entre disciplinas;
- Marcar reuniões com outros coordenadores pedagógicos e núcleo central para alinhamento estratégico.

4.3.3.2 Encarregados de orquestra

Funções:

- Acompanhamento de alunos ao portão, às aulas e ao pátio;
- Registo de faltas e atrasos de professores;
- Manutenção da folha de ponto dos professores;
- Limpezas diárias + limpeza no final do período;
- Ajudarem a arrumar instrumentos na respetiva sala;
- Estarem disponíveis para atividades extra-horário, sempre previamente combinadas e autorizadas pelo coordenador da OG da escola.

4.3.3.3 Coordenadores de escola

A Direção da escola deverá nomear um coordenador que estabelece a ligação entre a escola e a OG. Tem como funções:

- Facultar os horários escolares dos alunos da OG;
- Apresentar o plano de atividades da escola para que se possam fazer atividades em conjunto.

A tabela seguinte representa o quadro de responsabilidades, de uma forma sintetizada, anteriormente desenvolvido:

Tabela 4: Quadro de responsabilidades na OG

Quadro de responsabilidades	
Núcleo Central (Direção e coordenadores nacionais)	Articulação com o Ministério da Educação
	Articular com todos os núcleos
	Definir o modelo pedagógico e artístico da Orquestra Geração
	Regulamentar, acompanhar e avaliar regularmente sobre aplicabilidade do modelo no terreno
	Produção de materiais didáticos e pedagógicos e disponibilização de repertório
	Promoção de ações de formação
	Definição de atividades artísticas à escala nacional
	Angariação de fundos à escala nacional
Representação internacional e articulação com parceiros internacionais congéneres	
Coordenadores pedagógicos (núcleo)	Articular com o núcleo central
	Definir a aplicabilidade do modelo pedagógico à escala local
	Elaborar os horários
	Estabelecer contacto com os encarregados de educação
	Criar estratégias de aproximação das famílias à escola e à Orquestra Geração
	Representar e apresentar o projeto localmente
	Acompanhar o núcleo nos concertos e nos estágios locais, regionais ou nacionais
	Articular com o poder local
	Comunicar com os encarregados de educação e/ou familiares
	Angariação de fundos à escala regional/local
Desenvolver parcerias com instituições ou tecido empresarial local	
Docentes	Leccionar
	Elaborar relatório da auto-avaliação
	Planificar as atividades letivas de acordo com as orientações programáticas da OG
	Relacionamento com os encarregados de educação
	Frequência de formação contínua e desenvolvimento do conhecimento profissional
	Promover oportunidade de melhoria
	Promover a satisfação dos alunos e dos colegas
	Promover valores de cidadania
	Promover a inovação, curiosidade e a criatividade
Promover projetos inovadores e originais dentro e fora da escola	
Encarregados de Orquestra	Gerir os espaços, quando os alunos não estão em período de aulas
	Encaminhar os alunos para as salas de aulas
	Registar faltas e atrasos dos docentes
	Acompanhar a Orquestra Geração quando há concertos/estágios
Estimular o contacto com os encarregados de educação	
Coordenadores de escola	Apresentar os horários escolares dos alunos da OG
	Apresentar o plano anual de atividades da escola para possíveis atividades em conjunto

Fonte: Tabela elaborada pelo autor








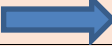
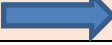
4.4. Implementação






As fases de implementação podem ser adaptadas e reajustadas aos contextos. No anexo E apresentamos três propostas: pacote M, L e XL. A diferença entre eles é a número de alunos, de recursos humanos (docentes e não docentes), do número de instrumentos necessários, da ocupação de espaços na escola (salas) para a realização das aulas, da despesa em materiais consumíveis (cordas, palhetas, óleos, etc.). Enquanto no pacote M são necessários três anos para obtermos uma orquestra completa (cordas, sopros e percussão), no pacote L são necessários dois anos e no XL a orquestra está completa a partir do primeiro ano. Na escolha destes pacotes deve ter-se a sensibilidade de não entrar em conflito com algumas atividades musicais já existentes no terreno; estas situações devem ser entendidas como uma oportunidade de estabelecer pontos de contacto, colaboração e aproveitamento dos recursos existentes nos territórios. Por exemplo, caso haja bandas filarmónicas ou conservatórios de música que possam participar na parte dos sopros será uma mais-valia para toda a comunidade facilitando o trabalho da OG.

4.4.1 Práticas sociais, educativas, artísticas e pedagógicas

A promoção dos valores, da visão, da missão e dos objetivos da OG podem ser desenvolvidas através boas práticas, transversais a toda a comunidade OG. Apresentamos, na tabela 5, sugestões de boas práticas que têm para cada dimensão vários objetivos e a correspondente atividade sugerida.

Tabela 5: Boas práticas sociais, educativas, artísticas e pedagógicas

Dimensões	Ações		
	Objetivos propostos		Atividades para realizar os objetivos propostos
Social	Promover a inclusão social;		Integração de alunos no projeto;
	Promover o trabalho de equipa;		Aulas coletivas, estágios e concertos;
	Fomentar a responsabilidade para uma melhor cidadania;		Incentivar a realização de boas práticas;
	Promover a autoestima;		Promover e motivar a tomada de decisões por parte dos alunos;
	Contribuir para a conclusão de projetos de vida.		Desenvolver condições e motivar carreiras profissionais;
Educativa	Combater o abandono e insucesso escolar;		Apostar na triangulação família-escola-aluno.
	Promover a disciplina, rigor, persistência;		Aulas de orquestra e/ou individuais de instrumento.
	Desenvolver o espírito curioso, criativo e crítico;		Valorizar a curiosidade, criatividade e espírito crítico.
Artística	Favorecer a sensibilidade artística;		Através da música, desenvolver a sensibilidade estética.

	Promover o acesso à formação musical;		Acesso a um ensino gratuito musical de alta qualidade.
	Facilitar o surgir de novas oportunidades		Desenvolver condições e motivar carreiras profissionais.
Pedagógicas	Seguir a metodologia da Orquestra Geração		Competências de leitura surgem na sequência das competências técnicas (primeiro tocar depois ler música).
	Acompanhar o repertório estabelecido pelo núcleo central		Programa anual de repertório, pré-definido pelo núcleo central
	Inovar		Desenvolver ações pedagógicas inovadoras (com famílias, comunidade)

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

4.4.2 Planeamento pedagógico

A Orquestra Geração é pedagogicamente estruturada por três níveis: iniciação, infantil e juvenil. Quer o nível de iniciação quer o nível infantil estão subdivididos por subgrupos. No caso da Iniciação - Iniciação A e Iniciação B; no caso da infantil: Pré-Infantil e Infantil. Esta subdivisão interna vem responder à necessidade de adaptar e diferenciar a aprendizagem dos alunos, promovendo o seu desenvolvimento artístico.

O planeamento pedagógico que propomos terá como base o seguinte percurso no ensino básico:

Tabela 6: Planeamento pedagógico

Níveis de orquestra	Ensino básico	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo
Iniciação A e B		- 1º ano de escolaridade: sensibilização genérica musical e iniciação da prática de instrumentos de corda e orquestra. - 2º ano: prática instrumental de cordas, sopros e formação musical. - 3º e 4º ano: prática instrumental e orquestral: instrumentos de cordas, sopros e percussão; e formação musical.	- 5º e 6º anos: Orquestra Iniciação A ou B (para alunos que não frequentaram o projeto anteriormente).	
Pré-Infantil e Infantil			- 5º e 6º anos: Orquestra Pré-infantil e Infantil (para alunos que já frequentaram o projeto).	- 7º e 8º anos: ingresso num nível de orquestra intermédio. Preparação técnica e artística para a Orquestra Juvenil.
Juvenil				- 7º, 8º e 9º anos: ingresso no nível mais avançado de orquestra.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

A progressão no percurso pedagógico/níveis de orquestra não é condicionada pela progressão no curriculum escolar geral, mas sim por critérios e mecanismos de avaliação artística interna da OG.

4.4.3 Programa

O cumprimento do programa previamente estabelecido pelo núcleo central, neste caso pelos coordenadores nacionais, é um fator muito importante na expansão da OG. A partilha do mesmo programa pelos vários núcleos possibilita ações de partilha e intercâmbio entre os alunos, professores e coordenadores da OG em contextos como estágios e concertos, sublinhando ainda mais o sentimento de pertença da criança, a troca de experiências com crianças de outras escolas e a criação de laços de amizade entre os alunos, professores e coordenadores.

O programa é estabelecido no início de cada ano letivo e tem como objetivo o desenvolvimento pessoal da criança, o desenvolvimento artístico, a criação e desenvolvimento de competências técnicas no instrumento musical e é apresentado em concertos preparados anteriormente em período de estágio. Desde que a preparação do programa não seja colocada em causa, todos os núcleos podem e são motivados a inovar, ao promover atividades artísticas com entidades locais, promover as culturas existentes nos bairros, criar atividades com os familiares dos alunos, devendo estas propostas ser aceites e autorizadas pelo núcleo central.

4.5 Sustentabilidade financeira, social e ambiental – os pilares da Orquestra Geração

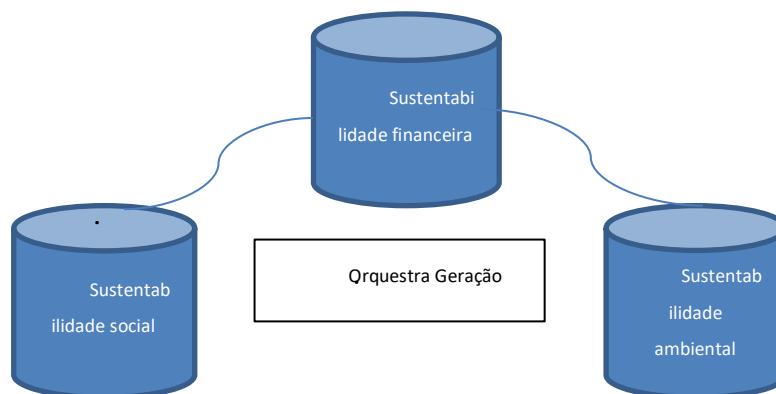


Figura 5: Pilares da Orquestra Geração. Figura elaborada pelo autor.

A sustentabilidade da Orquestra Geração está assente em três pilares interdependentes, hierarquicamente horizontais: financeiro, social e ambiental. É necessário ter em conta que o crescimento da organização não afete o meio ambiente nem a sociedade (comunidades), devendo pelo contrário ter um impacto positivo nas áreas onde atue ao gerar emprego, ao criar sensibilidade para a preservação e manutenção do meio ambiente envolvente e ao preservar, promover e emancipar as culturas dos locais onde está instalado, o bem-estar das comunidades locais e escolares.

O pilar da sustentabilidade financeira é responsável pela continuidade financeira do projeto, isto é, assegurar de forma eficaz todos os recursos humanos e materiais necessários para o excelente desempenho da Orquestra Geração.

O pilar da sustentabilidade social é responsável pela criação, promoção, desenvolvimento e permanência na "família Geração". Consegue-se através de: i) desenvolvimento de capital humano e seu bem-estar; ii) busca de condições para a permanência e procura de todos os *stakeholders* envolvidos, ou que possam estar, no projeto (alunos, encarregados de educação, comunidades escolar e local, tecido empresarial, fundações, etc.); iii) preservação e emancipação do património cultural imaterial das suas comunidades.

O pilar da sustentabilidade ambiental concretiza-se nas ações promotoras do capital natural, onde a OG poderá não só ter um papel de sensibilização como também um papel ativo de molde a gerar um impacto ambiental positivo.

4.5.1. Sustentabilidade Financeira

A OG depende financeiramente de:

4.5.1.1 Ministério da Educação:

- Contratação dos docentes;
- Contratação dos coordenadores pedagógicos;
- Cedência e manutenção de instalações.

4.5.1.2 Câmaras municipais:

- Aquisição de instrumentos e consumíveis;
- Apoio logístico (transporte, comunicações);
- Cedência de espaços e equipamentos, instituições culturais para finalidades artísticas (auditórios, centros culturais, bibliotecas municipais).

4.5.1.3. Patrocinadores, financiadores e fundos comunitários:

- Aquisição de instrumentos;
- Apoio em bens e serviços;
- Criação de bolsas de estudo.

4.5.2. Sustentabilidade Social

4.5.2.1 Capital humano:

- Garantir a oferta formativa;
- Desenvolver condições de bem-estar no projeto;
- Promover o espírito de equipa entre dos docentes;

- Valorizar e premiar o trabalho de todos os recursos humanos.

4.5.2.2 Stakeholders:

- Incentivar o espírito inclusivo, onde todos são aceites, através de um ensino musical gratuito;
- Promover o espírito de inclusão de todos os atores que estão de forma direta ou indireta ligados à Orquestra Geração, com a realização de concertos e/ou atividades dentro e fora da escola para a comunidade;
- Desenvolver valores de cidadania, respeito, igualdade de género, e reduzir as desigualdades de acesso e de oportunidades;
- Criar um espírito de "família Geração".
- Promover o património cultural imaterial das comunidades;
- Promover uma educação de qualidade;
- Promover parcerias entre e com câmaras municipais/governos locais, tecido empresarial e fundações.

4.5.3. Sustentabilidade Ambiental

- Promover a sensibilização e promoção de boas práticas para o meio ambiente;
- Promover e realizar parcerias que criem ações de impacto positivo ambiental;
- Deslocações para concertos com meios de transporte que preferencialmente tenham menor pegada carbónica (comboio, viaturas elétricas, metropolitano).

4.6 Construção de um BSC Corporativo e Operacional

Considerando pertinente a necessidade de agrupar toda a informação retida no projeto de intervenção, concretizámos a realização dos BSC corporativo e operacional, para uma leitura mais clara da gestão estratégica da OG e do seu alinhamento estratégico. Os BSC referem a missão, visão, valores e objetivos da organização; quais são os objetivos para cada perspetiva, quais os impactos esperados, e de quem é responsável por cada objetivo; atribuição de ponderação por perspetiva e indicador e respetivas fontes de informação.

Figura 6: Balanced Scorecard Corporativo. Elaborado pelo autor

Balanced Scorecard Corporativo Orquestra Geração								
Missão: utilizar a música como veículo de inclusão e cimento de coesão territorial e social. Visão: permitir ao maior número de crianças e jovens a possibilidade de acesso a uma formação musical de qualidade e de forma gratuita. Valores: respeito, colaboração, ambição, dedicação, disciplina, responsabilidade, inovação, criatividade	IMPACTOS	Objetivos	Indicadores	Metas _Anos	Fonte de informação	Peso a atribuir	Responsabilidade	Avaliação Final
Alunos e comunidade 25%		Promover a inclusão social - 25%	Taxa de participação dos alunos em atividades de caráter cívico e social	Aumento de 10% o número de alunos que participam na OG/ano	Inscrições no Projeto OG	8%	Direção OG	
		Envolver a comunidade local com o projeto OG - 25%	Taxa de participação do Projeto OG com a comunidade escolar	Aumento de 5% o número de atividades dentro da escola/ano	Plano anual de atividades OG	6%	Direção OG/ Coordenadores	
		Prevenir o absentismo/Indisciplina/abandono escolar - 20%	Taxa de interrupção precoce do percurso escolar	85% dos alunos da OG não abandona a escola/ano	Rakings nacionais	5%	Direção OG/ Coordenadores/Docentes	
		Estratégia relação Pais/Escola - 5%	Taxa de participação dos encarregados de educação em atividades promovidas pela escola	Aumento 5% de distribuição de responsabilidades de atividades aos pais/ano	Inquéritos	2%	Coordenadores	
		Aumento do reconhecimento da Escola - 5%	Grau de satisfação dos alunos e comunidade escolar	Taxa de 10% de reconhecimento da existência do Projeto OG na escola	Inquéritos	2%	Coordenadores	
		Promover e desenvolver o espírito colaborativo e interrelacional - 20%	Participação em estágios e concertos internúcelos	Participação em todos os Estágios previstos pelo plano anual OG	Plano anual de atividades OG	5%	Direção OG	
Sustentabilidade (financeira, social e ambiental) 25%		Promover boas práticas ambientais - 20%	Taxa de mobilidade sustentável	Taxa de 20%/ano de deslocações para concertos de modo sustentável	Relatório anual dos Coordenadores pedagógicos	2%	Direção OG/ Coordenadores	
		Criar parcerias com o tecido empresarial e instituições locais -10%	Taxa de participação	Melhorar 5% de receitas/ano	Relatório anual de contas	3%	Direção OG/ Coordenadores	
		Garantir a sustentabilidade financeira do Projeto OG 20%	Resultados líquidos	Garantir sustentabilidade financeira total/ano	Relatório anual de contas	6%	Direção OG/ Coordenadores	
		Criar protocolos e parcerias com Autarquia e ME - 30%	Taxa de participação	Garantir 85% do financiamento do Projeto/ano	Relatório anual de contas	9%	Direção OG/ Coordenadores	
		Seguir o Projeto Educativo e plano anual OG - 20%	Grau de execução do plano anual repertório, seguindo a metodologia da OG	Acima de 90% do repertório do Plano anual de Repertório	Plano anual de repertório	5%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
Processos internos (práticas pedagógicas, educativas e artísticas) 20%		Garantir a oferta de uma educação inclusiva - 30%	Número de vagas do Projeto OG	Acima de 90% no nº vagas	Relatório anual dos Coordenadores pedagógicos	6%	Coordenadores	
		Desenvolver um processo de ensino e aprendizagem de excelência - 20%	Taxa de sucesso de execução do plano anual de repertório	Acima de 85% dos alunos conseguem tocar o repertório do seu nível/ano	Plano anual de repertório	5%	Docentes	
		Desenvolver o espírito crítico e criativo 10%	Taxa de atividades que despertem o sentido crítico e criativo.	Desenvolver projetos criativos	Plano anual de atividades	2%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Promover um ensino gratuito musical de alta qualidade - 20%	Taxa de satisfação dos alunos	Acima de 80% dos alunos satisfeitos	Inquérito	4%	Docentes	
		Favorecer a inovação pedagógica - 15%	Taxa de atividades de inovação pedagógica	Desenvolver projetos inovadores	Plano anual de atividades	3%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Desenvolver condições para novas carreiras musicais profissionais - 5%	Taxa de alunos que seguem vertente musical profissional	Pelo menos 5% dos alunos seguem carreiras profissionais ligadas à música	Inquérito	1%	Docentes	
Aprendizagem e desenvolvimento organizacional (gestão de pessoas e inovação) 30%		Diversificar ofertas e serviços prestados -10%	Produções Inovadoras	1/ano	Relatório anual de contas	3%	Direção OG/ Coordenadores/Docentes	
		Desenvolver os princípios da Missão, visão, valores e objetivos da OG - 30%	Taxa de satisfação dos alunos	Acima de 90% pedagogia aplicada baseada no El Sistema/ano	Plano anual de atividades / BSC Cooperativo	7%	Direção OG/ Coordenadores/ Docentes	
		Assegurar a qualificação e qualidade do corpo docente - 20%	Taxa de contratação de pessoal docente qualificado	Acima de 90% de professores com qualificação especializada no Ensino da Música/ano	Qualificações Profissionais do Docente	5%	Direção OG	
		Melhorar os níveis de comunicação interna - 20%	Grau de eficácia e eficiência da comunicação interna	Nível de satisfação de comunicação em toda a estrutura	Inquérito	5%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Gerir de forma eficiente os recursos humanos e materiais -20%	Gestão eficiente do orçamento disponibilizado	Reduzir cerca de 5% dos gastos/ano	Relatório anual de contas	6%	Direção OG	

Intervalos de confiança:
 1 - < 50%
 2 - [50% ; 65%[
 3 - [65% ; 75%[
 4 - [75% ; 80%[
 5 - [80% ; 100%]

Figura 7: Balanced Scorecard Operacional. Elaborado pelo autor

Balanced Scorecard Operacional Orquestra Geração								
Missão: utilizar a música como veículo de inclusão e cimento de coesão territorial e social.	IMPACTOS	Objetivos	Indicadores	Metas_Anos	Fonte de informação	Peso a atribuir	Responsabilidade	Avaliação Final
Visão: permitir ao maior número de crianças e jovens a possibilidade de acesso a uma formação musical de qualidade e de forma gratuita.								
Valores: respeito, colaboração, ambição, dedicação, disciplina, responsabilidade, inovação, criatividade								
Alunos e comunidade 25%	<p>Diagrama de Impactos para Alunos e comunidade 25%:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunidade Local Absentismo, indisciplina, abandono Pais/ OG/ Escola Escola reconhecida Colaboração, Interrelação 	Envolver a comunidade local com o projeto OG - 25%	Taxa de participação do Projeto OG com a comunidade escolar	Aumento de 5% o número de atividades dentro da escola/ano	Plano anual de atividades OG	9%	Coordenadores	
		Prevenir o absentismo/indisciplina/abandono escolar - 20%	Taxa de interrupção precoce do percurso escolar	85% dos alunos da OG não abandona a escola/ano	Rakings nacionais	5%	Coordenadores/Docentes	
		Estratégia relação Pais/Escola - 5%	Taxa de participação dos encarregados de educação em atividades promovidas pela escola	Aumento 5% de distribuição de responsabilidades de atividades aos pais/ano	Inquéritos	4%	Coordenadores/Docentes	
		Aumento do reconhecimento da Escola - 5%	Grau de satisfação dos alunos e comunidade escolar	Taxa de 10% de reconhecimento da existência do Projeto OG na escola	Inquéritos	2%	Coordenadores	
		Promover e desenvolver o espírito colaborativo e interrelacional - 20%	Participação em estágios e concertos intermédios	Participação em todos os Estágios previstos pelo plano anual OG	Plano anual de atividades OG	7%	Coordenadores/Docentes	
Sustentabilidade (financeira, social e ambiental) 25%	<p>Diagrama de Impactos para Sustentabilidade (financeira, social e ambiental) 25%:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidade ambiental Sustentabilidade financeira Empresas e instituições Autarquias e ME Projeto educativo e plano anual OG 	Promover boas práticas ambientais - 20%	Taxa de mobilidade sustentável	Taxa de 20%/ano de deslocações para concertos de modo sustentável	Relatório anual dos Coordenadores pedagógicos	4%	Coordenadores	
		Criar parcerias com o tecido empresarial e instituições locais -10%	Taxa de participação	Melhorar 5% de receitas/ano	Relatório anual de contas	7%	Direção OG/Coordenadores	
		Criar protocolos e parcerias com Autarquias e ME - 30%	Taxa de participação	Garantir 85% do financiamento do Projeto/ano	Relatório anual de contas	8%	Direção OG/Coordenadores	
		Seguir o Projeto Educativo e plano anual OG - 20%	Grau de execução do plano anual repertório, seguindo a metodologia da OG	Acima de 90% do repertório do Plano anual de Repertório	Plano anual de repertório	6%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
Processos internos (práticas pedagógicas, educativas e artísticas) 20%	<p>Diagrama de Impactos para Processos internos (práticas pedagógicas, educativas e artísticas) 20%:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educação Inclusiva Repertório OG Ensino gratuito da música Aprendizagem de excelência Inovação pedagógica Carreiras musicais 	Garantir a oferta de uma educação inclusiva - 30%	Número de vagas do Projeto OG	Acima de 90% no nº vagas	Relatório anual dos Coordenadores pedagógicos	6%	Coordenadores	
		Desenvolver um processo de ensino e aprendizagem de excelência - 20%	Taxa de sucesso de execução do plano anual de repertório	conseguem tocar o repertório do seu nível/ano	Plano anual de repertório	5%	Docentes	
		Desenvolver o espírito crítico e criativo 10%	Taxa de atividades que despertem o sentido crítico e criativo.	Desenvolver projetos criativos	Plano anual de atividades	2%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Promover um ensino gratuito musical de alta qualidade - 20%	Taxa de satisfação dos alunos	Acima de 80% dos alunos satisfeitos	Inquérito	4%	Docentes	
		Favorecer a inovação pedagógica - 15%	Taxa de atividades de inovação pedagógica	Desenvolver projetos inovadores	Plano anual de atividades	3%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
Aprendizagem e desenvolvimento organizacional (gestão de pessoas e inovação) 30%	<p>Diagrama de Impactos para Aprendizagem e desenvolvimento organizacional (gestão de pessoas e inovação) 30%:</p> <ul style="list-style-type: none"> Missão, visão, valores e objetivos OG Inovação Gerir RH e RM eficientemente Comunicação interna 	Diversificar ofertas e serviços prestados -10%	Produções Inovadoras	1/ano	Relatório anual de contas	3%	Coordenadores/Docentes	
		Desenvolver os princípios da Missão, visão, valores e objetivos da OG - 30%	Taxa de satisfação dos alunos	Acima de 90% pedagogia aplicada baseada no EI Sistema/ano	Plano anual de atividades / BSC Cooperativo	10%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Melhorar os níveis de comunicação interna - 20%	Grau de eficácia e eficiência da comunicação interna	Nível de satisfação de comunicação em toda a estrutura	Inquérito	7%	Direção OG/Coordenadores/Docentes	
		Gerir de forma eficiente os recursos humanos e materiais -20%	Gestão eficiente do orçamento disponibilizado	Reduzir cerca de 5% dos gastos/ano	Relatório anual de contas	7%	Direção OG	

Intervalos de confiança:
 1 - < 50%
 2 - [50% ; 65%]
 3 - [65% ; 75%]
 4 - [75% ; 80%]
 5 - [80% ; 100%]

Conclusão

No termino de todo o percurso realizado sobre a abordagem da Orquestra Geração e a sua expansão em território nacional entendemos a pertinência e a relevância da elaboração deste trabalho académico no contexto da gestão e administração escolar. Tendo em conta a distribuição geográfica do projeto, um sistema de gestão de controlo é uma mais-valia quer na sua manutenção quer na expansão, a fim de salvaguardar a sua qualidade, metodologia e identidade que o definem: inclusão social de jovens e crianças em bairros social e economicamente desfavorecidos através da prática orquestral, combater o abandono e insucesso escolar, promover o trabalho de grupo e espírito de entreajuda, promover a disciplina e responsabilidade para uma melhor cidadania, promover a autoestima das crianças e famílias, aproximar os pais do processo educativo, exercer uma educação inclusiva, contribuir para a construção de projetos de vida e um futuro de realização plena, proporcionar um ambiente educativo de excelência, promover o acesso gratuito à educação musical a crianças e jovens que vivem em contextos de exclusão social.

Este trabalho teve como principal objetivo criar um modelo de implementação da Orquestra Geração que, para além de simples, claro e eficaz, pudesse servir como um documento de apoio, de controlo de gestão e alinhamento estratégico. A necessidade de conectar os núcleos com uma visão global estratégica da organização levou-nos a optar pela elaboração de um *Balanced Scorecard* Cooperativa e um *Balanced Scorecard* Operacional, um sistema de controlo de gestão que permite relacionar indicadores financeiros e não financeiros críticos e a consequente medição da *performance* organizacional.

O projeto de intervenção traduz a soma de toda a investigação realizada em contexto de recolha de dados. Com o seu apoio podemos ter acesso à informação necessária para implementar o projeto de forma concisa e coerente com o núcleo central, onde não só nos faculta o perfil da organização (missão, visão, valores e objetivos gerais), como também processos de operacionalização no terreno, formulação de estratégias, ações para a sustentabilidade do projeto e dos seus resultados, apresentação da estrutura organizacional e de comunicação para tomada de decisões.

Com o objetivo de ser ~~o~~ mais consensual, realista e exequível, a elaboração do BSC teve como base o resultado dos dados recolhidos quer nas entrevistas semiestruturadas, quer na pesquisa e análise documental. Através da pesquisa e análise documental obtivemos informação profunda sobre a história, estrutura organizacional, missão, visão e objetivos da Orquestra Geração; a escolha e posição de competências dos entrevistados na organização foi relevante

na construção do BSC pelos diferentes pontos de vista acerca das competências necessárias na gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, de processos internos (pedagógicos, educativos, sociais e artísticos), de sustentabilidades financeiras, sociais e ambientais, e impactos que o projeto tem nos alunos, escola e comunidade.

Consideramos que um sistema de controlo de gestão como o BSC pode ser útil como ferramenta de apoio à implementação da Orquestra Geração numa escola por permitir o alinhamento estratégico da organização num todo. Contudo, não será por si só suficiente na expansão da Orquestra Geração se não existir interesse local, se não houver criação de capital humano não só através de uma aposta forte no recrutamento e formação de docentes como também numa estratégia de criar proximidade entre eles. Procurámos ao longo do trabalho demonstrar a possibilidade da aplicação de um sistema de controlo de gestão a uma situação concreta, criando uma proposta para o projeto OG, com o intuito de que esse projeto se possa expandir, mantendo a matriz original.

Para terminar e deixar algumas sugestões para o futuro, consideramos pertinente que a parte administrativa da Orquestra Geração cresça ao mesmo ritmo que a sua expansão, abrindo espaços para outras divisões: uma equipa de apoio à expansão que fosse responsável pela comunicação interna entre núcleos, que procura-se investimento financeiro (*funding*) e possíveis territórios de implementação, que, através de estratégias de *marketing* conseguisse elevar a “imagem de marca” Orquestra Geração. Por último, para a expansão da Orquestra Geração, gostaríamos de apelar a que este Projeto desse um passo em frente e se torne um Programa sob a tutela do Ministério da Educação, Ministério da Cultura, Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e Ministério da Coesão Territorial com o apoio protocolar das autarquias com interesse manifestado.

Fontes

Constituição da República Portuguesa, 1976
Decreto-Lei nº 344/90, de 2 de novembro
Despacho nº 7307/2010, de 16 de abril
Lei nº 46/86

Bibliografia

- Afonso, A. J. (2010). Políticas educativas e auto-avaliação da escola pública portuguesa: apontamentos de uma experiência. *Estudos em Avaliação Educacional*, 21(46), pp. 343-362. <https://hdl.handle.net/1822/55448>
- Asensio, M. (2011). La Participación Pública y la Innovación Social en la Elaboración de Políticas Públicas. XVI Congreso Internacional Del CLAD, Asunción.
- Booth, T. & Ainscow, M. (2011). *Index for Inclusion: developing learning and participation in schools*. Bristol: CSIE.
- Bourbueu, P. (1989). *O Poder simbólico*. Lisboa: Dief
- Burnard, P., Dillon, S., Rusinek, G., & Sæther, E. (2008). Inclusive pedagogies in music education: a comparative study of music teachers' perspectives from four countries. *International Journal of Music Education*, 26 (2), 109-126.
- Canário, R. (2000). A "aprendizagem ao longo da vida". Análise crítica de um conceito e de uma política. *Psicologia da Educação*, (10/11), 29-52.
- Canário, R. (2008). A escola: das "promessas" às "incertezas". *Educação Unisinos*, 12 (2), pp. 73-81. <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5309>
- Coombs, P., Prosser, R. C., Manzoor, A. (1973). *New paths to learning for rural children and youth*. New York: International Council for Education Development.
- Denora, T. (2000). *Music in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>, consultado em 2023.
- Dowbor, M., Carlos, E., & Albuquerque, M. D. C. (2018). As origens movimentistas de políticas públicas: Proposta analítica aplicada às áreas de criança e adolescente, Direitos humanos e Saúde. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, 47-80.
- Elmore, R. F. (1996). Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas. *La implementación de las políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa, 601-616.
- EQUAL. (janeiro de 10 de 2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10237&from=LT>. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10237&from=LT>.
- Fernandes, D. (2011). Avaliação de programas e projetos educacionais: Das questões teóricas às questões das práticas. In D. Fernandes (Org.). *Avaliação em educação: Olhares sobre uma prática social incontornável* (pp. 185-208). Pinhais, PR: Editora Melo.
- Fernandes, D. (2013). Avaliação em educação: Uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21(78), vol. 21, pp. 11-34.
- Fernandes, D. (2018). Contributos das perspetivas orientadas por/para uma agenda social. In J. Ferrão, & J. P. Paixão (Orgs.), *Metodologias de avaliação de políticas públicas* (pp. 49-67). Lisboa: Imprensa da Universidade de Lisboa.
- Fernandes, D. (no prelo). Educação, Sociedade e Democracia: O Legado de John Goodlad. Estudos Avançados. Universidade de São Paulo.
- Fortin, M., Côte, J. & Fillion, F. (2009) Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. ISBN: 978-989-8075-18-5. Lusodidacta

- Freedman, K. (2015). Studying art: How institutional change can support contemporary practice. In K. Hatton (Ed.), *Towards an inclusive arts education*, 13-22. Londres: IOEPress.
- Freire, S. (2008). Um olhar sobre a inclusão. *Revista de Educação*, 5-20.
- Geração, O. (15 de maio de 2022). Obtido de <https://orquestra.geracao.aml.pt>
- Geração, O. (17 de janeiro de 2022). Obtido de <https://orquestra.geracao.aml.pt/historia>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16 (1), 15-31.
- Global, S. (07 de abril de 2022). <https://sistemaglobal.org/el-sistema-global-program-directory/>
- Gohn, M. D. G. (2006). Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 14(50), 27-38.
- Hallam, S. (2010). The power of music: its impact of the intellectual, personal and social development of children and young people. *International Journal of Music Education*, 28(3), pp.269-289.
- Hallam, S. e MacDonald, R. (2009). The effects of music in community and educational settings. In S. Hallam, I. Cross, M. Tahut (Eds.). *The Oxford Handbook of Music Psychology* (pp. 471-480). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1177/0255761407088489>
<https://revistas.pucsp.br/index.php/psicoeduca/article/view/41384>
- IES — Social Business School. (2015). *Manual de Suporte à Monitorização do Desempenho e Resultados da Orquestra Geração*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- IGOT- Centro de Estudos Geográficos. (2012). *Estudo de Avaliação, Orquestra Geração*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinse 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33 (3), pp. 41-46.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbook of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5), pp. 167-176.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), pp. 52-63.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83 (10), pp. 72-80.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2008). *Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press Books.

- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86 (1), pp. 62-77.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79.
- Machado, F. L. & Matias, A.R. (2005). *Projectos de intervenção em casal da Boba - Amadora: projectos "Geração" e "Oportunidade"*. Relatório de Avaliação Prévia. Amadora: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, CIES/ISCTE.
- Malheiro, J., Andre, I., Reis, J., & Costa, V. (2012). *Estudo de análise - Orquestra Geração*. Lisboa: IGOT Universidade de Lisboa.
- Marques, E. (2011). Introdução. In J. B. Xavier (Coord.) *Arte e Delinquência*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Marques, E. (2011). O espaço da arte na educação. *Arte e Delinquência*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 67-81.
- Martins, C. (2014). Educação não formal, associativismo e participação: exemplos de práticas na Área Metropolitana de Lisboa. In A. Fontes, J. Gil Sousa e M. S. Lopes (org.), *Da participação na cultura à cultura da participação, RIAP – Red Iberoamericana de Animación Sociocultural – Nodo Português*, pp. 65-76.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1996). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Mota, G., & Lopes, J. T. (2017). Crescer a tocar na Orquestra Geração. Porto: Verso da História.
- Nogueira, A., Gonçalves, M., & Costa, J. A. (2019). A Intervenção da Inspeção na Avaliação Externa das Escolas: um estudo com base nas perceções dos diretores de escolas. *Revista Portuguesa de Educação*, 32(2), pp. 171-187.
- North, A. & Hargreaves, D. (2009). The power of music. *Psychological Reports*, 87, pp. 218-222.
- Orloff, A. S. (2012). Gender. In F. G. Castles, S. Leibfried, & J. Lewis (Eds.), *The Oxford Handbook of the Welfare State*. Oxford University Press.
- Reis, J., Carreiras, M., Malheiros, J., & Andre, I. (2015). *Orquestra Geração: Impacto 2.0*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Centro de Estudos Geográficos (IGOT), Instituto de Empreendedorismo Social (IES).
- Rodrigues, M. L., Sebastião, J., da Mata, J. T., Capucha, L., Vieira da Silva, M., & Lemos, V. (2014). *40 anos de Políticas de Educação em Portugal: Conhecimento, Atores e Recursos*. Vol.2. Coimbra: Almedina.
- Rodrigues, M.L. (Org.) (2014). *40 Anos de Políticas de Educação em Portugal. A Construção do Sistema Democrático de Ensino*. Vol. 1. Coimbra: Almedina, pp. 91-94.
- Secchi, L. (2014). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. Cengage Learning.
- Tunstall, T. (2012). *Changing lives: Gustavo Dudamel, El Sistema, and the transformative power of music*. Nova Iorque: W. W. Norton & Company.
- Van Meter, D. S. & Van Horn, C.E. (1996) El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual. In Van Meter, D. S., Van Horn, C.E., Rein, M., Rabinovitz, F.F., Elmore, R.F. (dirs.) *La Implementación de las políticas*. Aguilar Villanueva, L.F.A. (Ed.). Ciudad del México: Miguel Angel Porrúa.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability* (13ª ed.). Boston: Pearson.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford.

Filmografía

Arvelo, Alberto (2006), *Tocar y Luchar*. Venezuela

Anexo A: Guião das entrevistas

Guião da entrevista

1. Tema principal:

- modelo de implementação do projeto Orquestra Geração na sua disseminação em território nacional.

2. Temas conexos:

- gestão estratégica e BSC;
- expansão do projeto Orquestra Geração;
- alinhamento estratégico de objetivos, processos e metodologias no bom desempenho dos núcleos;
- intervenção social através da prática orquestral;
- criação de capital social e humano;
- sustentabilidade financeira e social do projeto;
- gestão de pessoas;
- valores criados nos alunos e na comunidade;
- visão de futuro.

3. Objetivos:

- compreender a pertinência da utilização de uma ferramenta de controlo de gestão na expansão do projeto em território nacional;
- identificar pontos que potenciam o alinhamento estratégico da expansão do projeto;
- identificar fatores que motivam o investimento neste projeto, em atuais e possíveis futuros financiadores e parceiros;
- criar um modelo estratégico de expansão controlado do projeto sem perder o teor original;
- perceber de que forma pode o projeto aproximar a comunidade à escola;
- perceber quais são os processos e fatores que permitem a expansão do projeto sem comprometer a missão, visão e objetivos do projeto;

- perceber o interesse em criar uma rede nacional de orquestras do projeto Orquestra Geração.

4. Motivação das entrevistas:

- admiração pelo projeto Orquestra Geração;
- perceber os fatores primordiais para a sustentabilidade do projeto na sua expansão;
- facilidade de acesso aos contatos de informação;
- contributo para a investigação-ação.

5. Propósito da recolha de informação:

- recolha de informação pertinente no processo de investigação-ação com a finalidade de contribuir para a realização do BSC.

6. Participantes:

- Helena Lima: Presidente da Associação das Orquestras Sinfónicas Juvenis Sistema Portugal (AOSJSP) e fundadora da Orquestra Geração;
- Sandra Martins: Vice-Presidente da AOSJSP;
- Wagner Dinis ex. Presidente da AOSJSP e fundador da Orquestra Geração;
- Juan Maggiorani: coordenador nacional da Orquestra Geração;
- Bruno Santos: coordenador nacional da Orquestra Geração;
- Eduardo Lála: coordenador nacional da Orquestra Geração;
- Matilde Caldas: Assessora da AOSJSP e coordenadora do núcleo de Oeiras
- Duarte Silva: coordenador do núcleo da Orquestra Geração na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa;
- Tiago Vila: coordenador dos núcleos da Alta de Lisboa;
- Cândido Fernandes: coordenador do núcleo de Castanheira de Pêra e Tondela;
- Cláudia Conde Paiva: coordenadora da Câmara Municipal de Lisboa para a Orquestra Geração de Lisboa;

7. Procedimentos:

- preparação de perguntas relevantes de acordo com o quadro teórico e o tema da investigação-ação;
- marcação das entrevistas com os entrevistados;
- pedido para autorizar a gravação da entrevista;
- realização das entrevistas;
- transcrição das entrevistas;
- interpretação e análise dos dados recolhidos.

8. Cronograma da entrevista:

Duração (minutos)	Ação
0-3	Acolhimento: <ul style="list-style-type: none"> - Agradecimento inicial; - Importância da entrevista para este projeto de intervenção; - Objetivos e propósitos da entrevista.
3-5	Briefing : <ul style="list-style-type: none"> - Tema do projeto de intervenção;
5-20	Entrevista: <ul style="list-style-type: none"> - Diálogo e respostas à entrevista;
20-25	Sugestões e agradecimento final: <ul style="list-style-type: none"> - Abertura para sugestões sobre a temática; - Agradecer o tempo dispensado em prol deste projeto de intervenção

Anexo B: Guião dos temas, questões e objetivos

Guião da entrevista: nota introdutória, questões e enquadramento das questões nas dimensões do BSC.	
<p>Nota introdutória: a presente entrevista enquadra-se no âmbito da realização de um projeto de intervenção no Mestrado em Administração Escolar no ISCTE. Este projeto de intervenção tem como intenção a homogeneização de processos e metodologias que permitiam alcançar e realizar objetivos comuns na expansão do projeto Orquestra Geração (OG) em território nacional. Como modelo e ferramenta de controlo de gestão recorreremos ao Balanced Scorecard (BSC), na procura de desenvolver e identificar as boas práticas para que a expansão do projeto decorra de forma controlada e alinhada ao valorizar e promover a aplicação de processos e metodologias que seguem a missão, visão e objetivos do projeto Orquestra Geração.</p>	
Questões	Objetivos
<p>Questão introdutória:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual a sua opinião sobre a expansão da OG em território nacional? - Quais as potencialidades e barreiras que podem resultar desta expansão? - Pode ser considerado a OG um projeto de inovação no campo da intervenção social? Porquê? 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se a expansão do projeto OG é pertinente; - Perceber a visão de futuro em relação à OG;
<p>Questão 1</p> <p>O BSC é utilizado neste projeto como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico, ao analisar e avaliar o desempenho da organização e respetivos núcleos no alcance dos seus objetivos.</p> <p>Q1.1- Considera pertinente recorrer-se a uma ferramenta de controlo de gestão na disseminação do projeto OG?</p> <p>Q1.2- A formação dos colaboradores (professores) neste projeto é determinante na criação e desenvolvimento de capital humano? Porquê?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento organizacional e o BSC. - Formação e Gestão de Pessoas.

<p>Questão 2</p> <p>A OG inspira-se no modelo venezuelano <i>El Sistema</i>.</p> <p>Q2.1- Quais são os principais objetivos pedagógicos, educativos e artísticos do projeto?</p> <p>Q2.2- Como forma de interligar os núcleos, qual a importância de partilharem o mesmo programa de repertório anual e a interpretação artística do mesmo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entender os processos internos da organização.
<p>Questão 3</p> <p>A OG é um projeto de intervenção social através da prática orquestral.</p> <p>Q3.1- Qual o incentivo sugerido para a fundamentar a permanência e/ou criação de novos parceiros com vista à sustentabilidade financeira do projeto?</p> <p>Q3.2- “Mais do que música, tocamos vidas” é o <i>slogan</i> da OG. De que forma a OG atua na criação de valor social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar pontos chave para a sustentabilidade financeira e social da OG.
<p>Questão 4</p> <p>O modelo de pedagógico da OG é diferente dos modelos seguidos por conservatórios, considerando-se no campo da educação não formal, uma vez que não segue um plano curricular, não existem momentos de avaliação dos alunos. Para além disso a abordagem do docente é de proximidade, acompanhamento, aconselhamento, e por vezes de resolução de conflitos.</p> <p>Q4.1- Qual o impacto que a OG tem nos alunos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber o impacto da OG nos alunos e na comunidade.

<p>Q4.2- Quais as estratégias utilizadas pela OG para unir os eixos: encarregados de educação, alunos, comunidade e escola?</p>	
---	--

Anexo C: Análise de conteúdo das entrevistas (método Gioia)

1ª ordem Conceitos	2ª ordem Temas	Agregar dimensões
<p data-bbox="263 481 491 719">- torna-se pertinente a existência de um instrumento estratégico de gestão na expansão da OG em todo o território nacional.</p> <p data-bbox="263 1010 491 1581">- os docentes devem frequentar formações promovidas pela OG, será mais simples estarem por dentro dos princípios orientadores da OG. - os docentes devem ter qualificação profissional. - o capital humano é um fator essencial na expansão da OG, afim de preservar os seus princípios de missão, visão, valores e objetivos .</p>	<p data-bbox="691 555 1018 645">-Balanced Scorecard.</p> <p data-bbox="691 1223 1018 1312">-formação de docentes..</p>	<p data-bbox="1107 730 1390 1290">Desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas</p>

- seguir a visão, missão e objetivos da Orquestra Geração e conseguir contextualizá-la localmente;
- seguir o repertório anual pré-definido pelo núcleo central;
- conseguir equilibrar o repertório comum e repertório local.

-desenvolvimento pessoal do aluno: concentração, autoestima, trabalho com afincuo, aspetos ligados ao afeto e ao emocional, relação interpessoal, orientar para caminhos melhores, promover o espírito de pertença;
- combater o abandono escolar, contribuir para o sucesso académico;
- ter qualidade artística, orientar para novos futuros, promover a sensibilidade artística;
- promover a sociabilização e sentido comunitário; dar acesso às artes a comunidades socialmente excluídas; quebrar estigmas, desigualdades e racismo; aproximar os pais à escola.

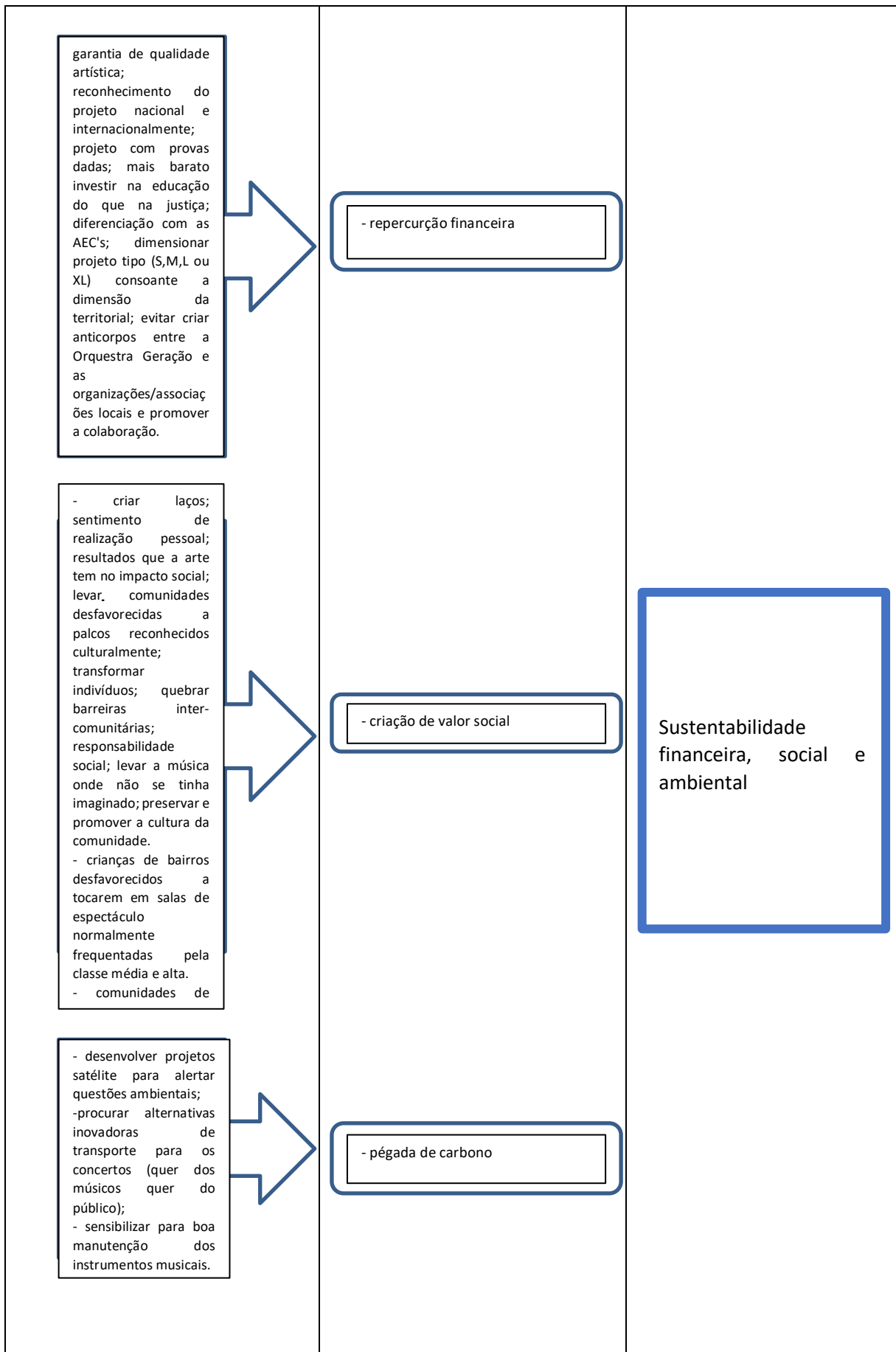
-promover estratégias de comunicação claras, objetivas e constantes para uma expansão sólida e de qualidade (reuniões, definir metas comuns, *teambildings*, *meetings corporate*, etc)

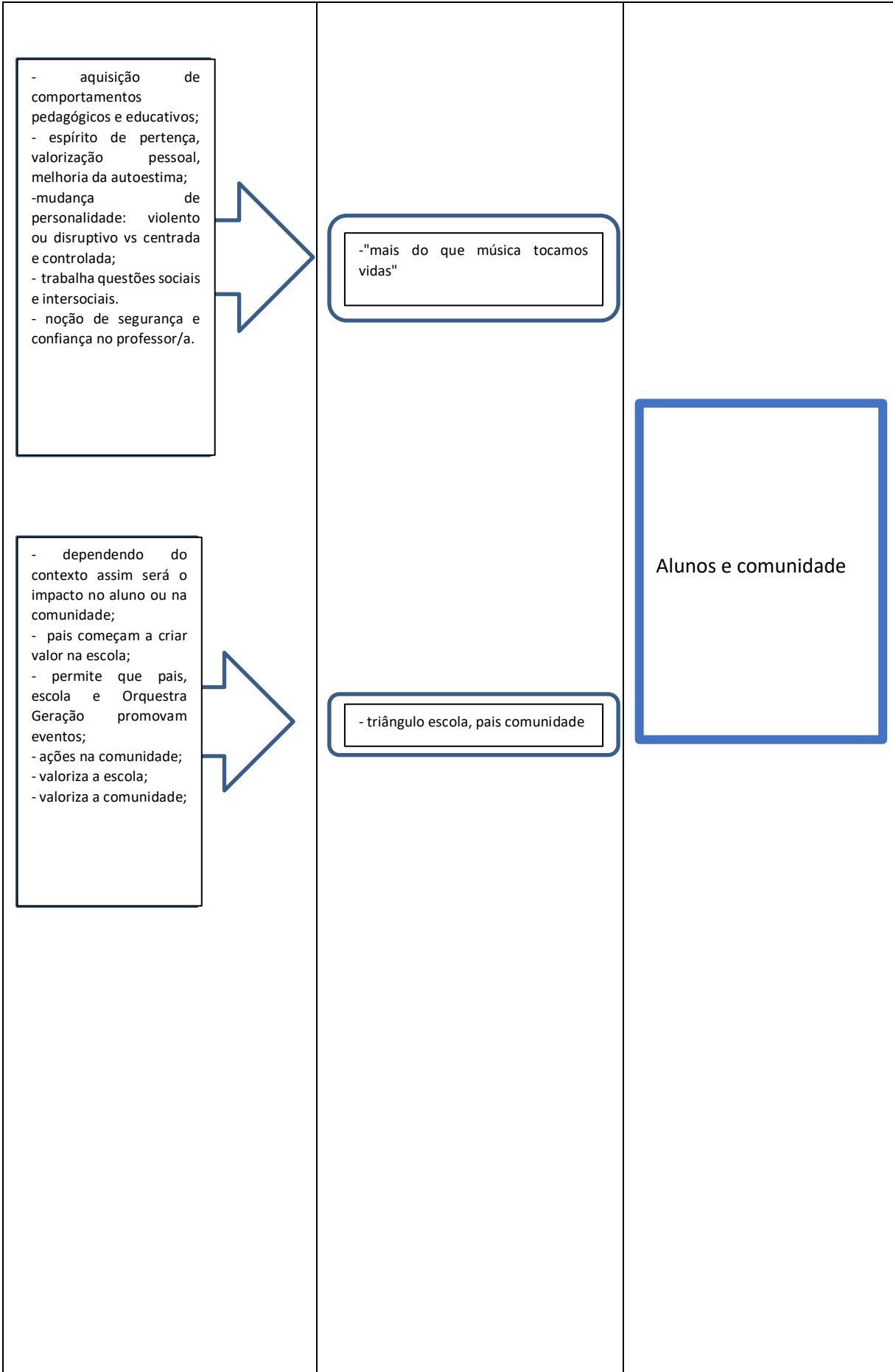
-uniformização dos processos internos na expansão.

- conseguir articular objetivos e metas pedagógicas, educativas, artísticas e sociais.
- para fazer inclusão social é necessário ter um projeto de qualidade.

-comunicação interna.

Processos internos da organização





Sugestões dos entrevistados

- Todas as autarquias que gostassem de ter o Projeto OG nas escolas do seu município que entrem em contacto com a Direção da Orquestra Geração, e que em conjunto possam ir ao Ministério da Educação apresentar propostas para dar condições aos professores para poderem implementar o projeto; ter mecenas locais que possam ajudar na compra de instrumentos e material;
- Os projetos sociais devem responder a necessidades do território e devem ser acolhidas ou propostas pelo território;
- Conseguir articular o trabalho de inclusão social com a qualidade artística;
- Garantir três eixos de sustentabilidade: sustentabilidade financeira sem corromper os princípios da intervenção social; sustentabilidade dos recursos humanos e práticas (formação permanente e que perdure); sustentabilidade dos resultados da intervenção (impacto nas crianças, famílias e comunidade);
- Criar um grupo de trabalho para a expansão da OG que possa assegurar os bons princípios de funcionamento através de um plano de gestão e sustentabilidade bem estruturado, com pessoas competentes em várias áreas (*founding, marketing, gestão escolar, gestão administrativa, Ministério da Educação, Ministério da Administração Interna, Ministério da Justiça, escolas e poder local*) e que possam sensibilizar o poder local, tecido empresarial, banca e fundações para a implementação da OG nos território interessados;
- Fundamental os professores serem recrutados pelo Ministério da Educação e celebrar protocolos com as autarquias
- O projeto OG deve ser replicado não só nos bairros sociais, mas também em escolas privadas (o projeto trabalha valores de cidadania abrangente a todas as classes sociais);
- Promover maior proximidade entre os professores de forma que haja uma transmissão e partilha clara da missão, visão e objetivos do projeto;
- Fazer mais concertos fora de Lisboa com o objetivo de promover o projeto em território nacional, e ilhas (sobretudo ilhas porque tanto a Ilha da Madeira como os Açores necessitam deste tipo de intervenção social nos seus territórios mais vulneráveis);
- Ter uma sede onde possa ter a sua própria escola (profissional) onde as crianças possam ter a suas orquestras, realizar os seus estágios, criar grupos de música: ter o seu próprio laboratório onde se possa ter mais estrutura e poder partilhar;
- Toda a gente tem direito a ter acesso à aprendizagem da música clássica mesmo que não queiram ser músicos porque não há cultura sem haver cultura musical;
- Mais do que não estagnar é inovar: usando a experiência que tivemos nas expansões aprendermos como será a forma ideal de nos estabelecermos numa determinada região: pegar em pessoas que estejam dentro do projeto e que por algum motivo se desloquem a um território ou regressem à terra natal para implementar o projeto OG porque há já uma consciência de sintonia nos processos de funcionamento;
- Estar atento às oportunidades que existem, formar as equipas locais e criar “equipas bombeiro” (grupo de pessoas muito experientes que possam ir ajudar os sítios onde há crises);
- Encontro regular de pessoas que estão a coordenar escolas para definir estratégias comuns;
- Permitir aos coordenadores desenvolverem os seus próprios projetos, desta forma há uma maior oferta de atividades que os alunos podem ter, não destruindo o aspeto geral da OG;
- Perceber a implementação da OG faz sentido e se é desejada;

- Conseguir utilizar a metodologia da OG e expandi-la, criando eventos e momentos de contacto intermédios para ter uma homogeneização da missão, visão e objetivos do projeto OG;
- Criar propostas de valor para uma comunidade específica que seja o máximo denominador comum para todos, sem gerar conflito com o que já existe.
- Identificar responsáveis artísticos e responsáveis sociais para gerir equipas localmente;
- Ligação entre a OG e a escola é fundamental através do coordenador da escola e coordenador musical;
- Comunicação direta dos coordenadores com as câmaras municipais
- Alertar para a questão de que a OG já não devia ser um projeto mas sim um Programa. Enquanto programa tem que encontrar uma linha de conforto por parte dos organismos que estão relacionados com eles - Ministério da Educação, Autarquias, outras estruturas como o Ministério da Cultura – e criar-se um entendimento de que o Programa ao ser apoiado pelo Ministério da Educação na contratação de professores, que enquadre, não um projeto de ensino especializado, mas de entre da capacitação que o ensino especializado faz, haver uma componente de inclusão social que permita chegar a alunos e a contextos que nunca teriam acesso a este projeto. Ou seja, identificar quais são as competências que este Programa potencia, continuar a permitir que não haja avaliações formais, haver uma flexibilidade que ao saber que o Programa é inovador, quais são as linhas de inovação que têm de diferenciar de outros.

Anexo D: perfil docente OG

PERFIL PROFISSIONAL			
FUNÇÃO DOCENTE			
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:	Orquestra Geração	Missão: intervenção social através da prática orquestral	
GRUPO DE RECRUTAMENTO:		Visão: mais do que música, tocamos vidas	
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:			
ÁREA FUNCIONAL:	Docente		
REQUISITOS:	Mestrado em Ensino	Valores: respeito, disciplina, ética, originalidade, criatividade, trabalho de equipa	
RESPONSABILIDADES:	Cumprir o Programa estabelecido		
NÍVEIS DE CUMPRIMENTO			
ATIVIDADE A DESEMPENHAR	PERIODICIDADE	SABERES	
A1	Leccionar	T1,T2,T3,T4,T7,T8,T9,R1,R2,R3,R5	
A2	Elaborar relatório da auto-avaliação	T2,T3,R1,R4	
A3	Planificar as atividades letivas de acordo com as orientações programáticas da OG	T2,T3,T7,T9,R1,R2,R3,R4, R6	
A4	Relacionamento com os encarregados de educação	R1,R2,R3,R4	
A5	Frequência de formação contínua e desenvolvimento do conhecimento profissional	T1,T2,T3,T7,T8,T9,R1,R3	
A6	Promover oportunidade de melhoria	T1,T3,T4,T6,T7,T8,T9,R1,R3,R4	
A7	Promover a satisfação dos alunos	T4,T6,T7,R1,R2,R3	
A8	Promover valores de cidadania	T3,T6,T4,T8,T9,R1,R2,R3,R4	
A9	Promover a inovação	T2,T3,T6,T7,T8,T9,R1,R3,R4	
A10	Promover projetos inovadores e originais dentro da escola	T3,T4,T6,T7,R1,R3,R4,R6	
SABERES TÉCNICO CIENTÍFICOS	PROFIÊNCIA (1-4)	SABERES RELACIONAIS	PROFIÊNCIA (1-5)
T1	Conhecimentos profundos da área de recrutamento	R1	Capacidade de comunicação
T2	Aplicação de estratégias pedagógicas diversificadas	R2	Capacidade de gestão de conflitos
T3	Conhecimentos sólidos a profundos com o projeto Orquestra Geração	R3	Proatividade na promoção de melhorias e novas oportunidades
T4	Comunicação	R4	Capacidade de trabalho de equipa
T5	Participação em projetos científicos	R5	Capacidade de captar a atenção do aluno
T6	Participação em projetos na área da inclusão social através da música	R6	Liderança
T7	Utilização de ferramentas adequadas à atividade	Proficiência: 1- raramente; 2- pouca frequência; 3- alguma frequência; 4- muita frequência; 5- sempre	
T8	Atividade artística ativa		
T9	Formação contínua		
Proficiência: 1- conhecimentos básicos; 2- conhecimentos fundamentais; 3- conhecimentos sólidos; 4- conhecimentos profundos; 5- sabedoria			
INDICADORES (KIP's)	PROFIÊNCIA (1-4)	ATIVIDADES	
K1	Taxa de permanência dos alunos	A1,A2,	
K2	Taxa de satisfação dos alunos	A1,A2,A7,A8,A9	
K3	Cumprimento do programa estabelecido	A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9	
K4	Taxa de assiduidade	A1, A2, A3, A4, A5, A8, A9	
K5	Taxa de participação em projetos inovadores	A1, A2, A3, A4, A7, A8, A9	
K6	Formação contínua	A1, A2, A6, A7, A8, A9	
K7	Projetos extra curriculares	A1, A4, A5, A7, A8, A9	
K8	Orientação para o serviço	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10	
Proficiência: 1- não cumpre; 2- quase cumpre; 3- cumpre; 4- excelente; 5- distinção			



Anexo E: Opções de implementação do projeto por instrumentos

Opções de implementação por instrumentos		
Pacote M	Pacote L	Pacote XL
Primeiro ano	Primeiro ano	Primeiro ano
- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).	- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).	- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).
- docentes: 2 de violino, 1 de viola, 1 de violoncelo, 1 de contrabaixo e 1 de formação musical.	- 16 sopros (2 flautas, 2 oboés, 2 clarinetes, 2 fagotes/saxofone, 2 trompetes, 2 trompas, 2 trombones e tubas/eufônios).	- 16 sopros (2 flautas, 2 oboés, 2 clarinetes, 2 fagotes/saxofone, 2 trompetes, 2 trompas, 2 trombones e tubas/eufônios).
- coordenador da escola: 1	violoncelo, 1 de contrabaixo, 1 de flauta, 1 de oboé, 1 de clarinete, 1 de fagote, 1 de trompete, 1 de trompa, 1 de trombone, 1 de tuba e 1 de formação musical.	- 4 percussões
- coordenador pedagógico: 1	- coordenador da escola: 1	- docentes: 2 de violino, 1 de viola, 1 de violoncelo, 1 de contrabaixo, 1 de flauta, 1 de oboé, 1 de clarinete, 1 de fagote, 1 de trompete, 1 de trompa, 1 de trombone, 1 de tuba, 1 de percussão e 1 de formação musical
- encarregado de orquestra: 1	- coordenador pedagógico: 1	- coordenador da escola: 1
Total alunos: 30	- encarregado de orquestra: 1	- coordenador pedagógico: 1
Total RH: 9	Total alunos: 46	- encarregado de orquestra: 1
Segundo ano	Segundo ano	Total alunos: 50
- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).	- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).	Total RH: 18
- 16 sopros (2 flautas, 2 oboés, 2 clarinetes, 2 fagotes/saxofone, 2 trompetes, 2 trompas, 2 trombones e tubas/eufônios).	- 16 sopros (2 flautas, 2 oboés, 2 clarinetes, 2 fagotes/saxofone, 2 trompetes, 2 trompas, 2 trombones e tubas/eufônios).	
- docentes: 2 de violino, 1 de viola, 1 de violoncelo, 1 de contrabaixo, 1 de flauta, 1 de oboé, 1 de clarinete, 1 de fagote, 1 de trompete, 1 de trompa, 1 de trombone, 1 de tuba e 1 de formação musical.	- 4 percussões	
- coordenador da escola: 1	- docentes: 2 de violino, 1 de viola, 1 de violoncelo, 1 de contrabaixo, 1 de flauta, 1 de oboé, 1 de clarinete, 1 de fagote, 1 de trompete, 1 de trompa, 1 de trombone, 1 de tuba, 1 de percussão e 1 de formação musical	
- coordenador pedagógico: 1	- coordenador da escola: 1	
- encarregado de orquestra: 1	- coordenador pedagógico: 1	
Total alunos: 46	- encarregado de orquestra: 1	
Total RH: 17	Total alunos: 50	
Terceiro ano	Total RH: 18	
- 30 cordas (18 violinos, 6 violas, 4 violoncelos e 2 contrabaixos).		
- 16 sopros (2 flautas, 2 oboés, 2 clarinetes, 2 fagotes/saxofone, 2 trompetes, 2 trompas, 2 trombones e tubas/eufônios).		
- 4 percussões		
1 de contrabaixo, 1 de flauta, 1 de oboé, 1 de clarinete, 1 de fagote, 1 de trompete, 1 de trompa, 1 de trombone, 1 de tuba, 1 de percussão e 1 de formação musical		
- coordenador da escola: 1		
- coordenador pedagógico: 1		
- encarregado de orquestra: 1		
Total alunos: 50		
Total RH: 18		