Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Cultura Organizacional e Valores do Desporto numa Congregação Educativa Internacional

Estudo Comparativo entre dois Colégios de Portugal e Espanha

Ernesto Orlando da Silva Lopes

Outubro 2003

Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Cultura Organizacional e Valores do Desporto numa Congregação Educativa Internacional

Estudo Comparativo entre dois Colégios de Portugal e Espanha

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, na área de especialização em Gestão Desportiva, ao abrigo do Decreto-Lei nº 216/92 de 13 de Outubro

Ernesto Orlando da Silva Lopes

Outubro 2003

Orientador
Prof. Doutora Paula Maria Leite Queirós

Co-Orientador
Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho

Lopes, E. (2003)
Cultura Organizacional e Valores do Desporto numa Congregação Educativa Internacional. Estudo Comparativo entre dois Colégios de Portugal e Espanha. FCDEF – UP, Porto.

Palavras Chave: VALORES. CULTURA ORGANIZACIONAL. ORGANIZAÇÃO ESCOLA. ORGANIZAÇÃO DESPORTO

À memória dos meus Pais

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não tem valor em si mesmo. O seu valor residiu no sistema de transformações e crescimento pessoal que desencadeou. Ele foi o responsável pela congregação de sentimentos de amizade, solidariedade e disponibilidade de muitas pessoas, sem os quais não seria possível a sua concretização. A todas elas o meu reconhecimento e perene gratidão.

À Prof. Doutora Paula Queirós, que desde cedo me apoiou, a ponto de assumir a orientação deste trabalho. A sua disponibilidade e amizade, o seu estilo participativo e incentivador, o seu rigor conceptual e metodológico, tornaram-se os ingredientes fundamentais para conduzir o meu percurso e concretizar este trabalho.

Ao Prof. Doutor Pedro Sarmento, co-orientador deste trabalho, pelo seu permanente entusiasmo, disponibilidade e solidariedade. O seu acolhimento, confiança e amizade foram sempre, o meu maior incentivo desde a primeira hora, neste meu regresso a esta casa.

Ao Prof. Doutor Rui Garcia, pela sua disponibilidade, amizade e competência que elevam a profissão de ser professor. O seu contributo foi fundamental para estimular o meu percurso e para me encorajar na superação das fases críticas deste trabalho.

À Direcção do Colégio Internato dos Carvalhos que sempre me auxiliou na concretização deste projecto. Ao Pe. Rocha que desde o primeiro momento me apoiou e incentivou nesta caminhada. Ao Pe. Maia e Pe. Cavadas pela disponibilidade sempre manifestada. Ao Pe. Joaquim pelo apoio e constante amizade manifestados. A todos os Pe. Claretianos com quem já trabalhei, pela partilha de conhecimentos e permanente solidariedade .

À Direcção do Colégio Askartza Claret e seu Clube Desportivo, nas figuras dos seus Directores Pedagógico e Desportivo, Pe. Mateo e Benito Portillo, respectivamente, agradeço a forma como me receberam e colaboram neste projecto.

A todos os meus professores, pelas mudanças que implantaram na minha pessoa.

A todos os meus colegas do IV Mestrado, pelos muitos momentos de partilha e crescimento comuns.

Ao meu amigo Cachada, pela sua disponibilidade, partilha e sobretudo amizade sempre presentes ao longo destes dois anos.

A todos os colegas do Colégio Internato dos Carvalhos pelo apoio manifestado. Um agradecimento particular ao amigo José Pedrosa pela disponibilidade e colaboração neste trabalho.

Um agradecimento especial a todos os colegas, de Educação Física e Clube Desportivo CIC, pela amizade sempre presente. Um obrigado particular ao amigo Delfim Torres pela disponibilidade e colaboração prestadas.

O meu agradecimento muito especial ao Rui Miguel e Nuno Torres pelo apoio e amizade permanente.

A minha gratidão a todas as instituições em que já prestei colaboração, que de variadas formas contribuíram para o meu crescimento profissional.

E, finalmente

À Soledade, Filipe e Inês que são a razão maior da minha existência, pelas inúmeras vezes que, com amor e compreensão, abdicaram da minha disponibilidade. O seu afecto e encorajamento foram fundamentais ao longo de toda esta caminhada.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 3

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Cultura Organizacional: Origem, Definição e Conteúdo 13

1.2. Cultura e Subculturas 16

1.3. Culturas fortes e Culturas fracas 18

1.4. Clima e Cultura Organizacional 21

1.5. Cultura Organizacional e Liderança 22

1.6. O Papel dos Recursos Humanos (RH) na Gestão da Cultura Organizacional 25

1.7.Formação na e pela Cultura Organizacional 28

1.8. Cultura Organizacional na Contemporaneidade 32

Síntese 38

2. ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA E CULTURAL

2.1. A escola como organização da Cultura Contemporânea 43

2.2. A organização escolar como motor de mudança 56

2.3. As Pessoas como núcleo da Organização Escolar 63

2.4. O Desporto na Escola 71

Síntese 79

3. VALORES DO DESPORTO

3.1. O conceito de Valor: Origem, Conteúdo 83

3.3. Características dos valores 88

3.4. Diferentes teses de educação em valores. 90

3.5. O Desporto como agente de formação de valores 96

Síntese 102

PARTE II

METODOLOGIA

1. Delimitação do Universo de Estudo 107

2. Caracterização e Condições de Realização do Estudo 109

2.1. – As Entrevistas 110
2.1.1. Processo de Construção das Entrevistas 111
2.1.2. Processo de Efectivação da Entrevista 111
2.2. Documentos Formais 112
3. Análise Interpretativa do Material Recolhido 112
3.1. Documentos Formais e Entrevistas 112
3.2. Definição e Justificação do Sistema de Categorias 113
PARTE III
TAREFA EMPÍRICA E INTERPRETATIVA
Introdução 131
1. Descrição Organização Claretiana 135
2. Descrição das Organizações Educativas Estudadas
2.1. Colégio Internato dos Carvalhos 149
2.2. Askartza Claret 165
3. Descrição das Organizações Desportivas Estudadas
3.1. Clube Desportivo do Colégio Internato dos Carvalhos 179
3.2. Clube Desportivo Askartza Claret 209
PARTE IV
CONSIDERAÇÕES FINAIS 233
BIBLIOGRAFIA 245

ANEXOS[1]

ANEXO 1 – Documentos Gerais da Congregação Claretiana

ANEXO 2 – Projecto Educativo e Entrevistas Escritas da Organização Escolar e Clube Desportivo do Colégio Internato dos Carvalhos.

ANEXO 3 – Projecto Educativo e Entrevistas Escritas da Organização Escolar e Clube Desportivo Askartza Claret.

ANEXO 4 – Instalações Desportivas do Clube Desportivo CIC

ANEXO 5 – Instalações Desportivas do Clube Askartza Claret

ANEXO 6 – História Desportiva de Ambos os Clubes

Anexo 6.1. Clube Askartza Claret

Anexo 6.2. Clube Colégio Internato dos Carvalhos

[1] Os documentos constituintes dos anexos, encontram-se sob o formato digital, num CDROM na capa deste trabalho

RESUMO

Vivemos uma época de grande competitividade e luta pela sobrevivência das instituições. O desemprego, a exclusão, a xenofobia, a pobreza e o desrespeito, pela natureza e pelo semelhante, estão a atingir proporções a nível mundial insuportáveis para a humanidade. A situação do mundo actual desafia-nos a avivarmos valores universais, elevando o «ser» da pessoa, sem distinção de culturas, religiões e formas de pensar. Só assim poderemos tornar a sociedade mais humanizada e humanizante e tornar o mundo um espaço de felicidade. Defendemos que a escola constitui o espaço por excelência para formar e iluminar o interior da pessoa humana. Neste contexto, surgiu a ideia deste trabalho, que incidiu sobre o estudo da cultura organizacional de uma organização educativa internacional, denominada Congregação Claretiana. Esta organização tem a particularidade de, nos seus setenta e sete colégios espalhados por todo o mundo, privilegiar o desporto como actividade de enriquecimento curricular, com forte potencial no cumprimento da sua missão, que é humanizar o homem no seu mundo.

O presente estudo foi efectuado em dois Colégios Claretianos, um português e outro espanhol. Realizámos uma leitura axiológica das culturas das organizações e o sentido do desporto por elas preconizado. Incidimos a nossa pesquisa essencialmente sobre a «organização escola» e, dentro desta, da «organização desporto». Realizámos doze entrevistas, seis a directores e seis a professores/treinadores dos dois colégios e analisámos documentos oficiais (Ideário dos Colégios Claretianos e os Projectos Educativos) de ambos os Colégios. Para fazer falar o material, utilizámos a técnica da análise de conteúdo, com as categorias definidas à posterior. Após uma análise interpretativa, concluímos a existência de uma cultura organizacional forte, mas flexível, cujos valores fundamentais são comuns em ambos os colégios. O desporto dá um fulcral contributo na edificação e transmissão desses valores. Os valores éticos, práticos, hedonistas, religiosos e de saúde estão fortemente implantados em ambos os Colégios. Os resultados deste estudo parecem ir ao encontro do que a literatura apresenta, quando afirma que os valores fundamentais da cultura organizacional enformam as práticas de gestão e funcionamento da organização, revestindo-a com um carácter distinto.

ABSTRACT

We live in a season where there is a great competitiveness and a struggle for the institutions survival. The unemployment, the exclusion, the xenophobia, the poverty and the disrespect, not only for the nature, but also for our fellow creatures, are reaching unbearable worldwide proportions. The present world's situation defies us to heighten universal values so that the human being might be elevated to a position where there are no distinctions between cultures, religions and different ways of thinking. Only this attitude will allow our society to become more humanised and the world to become a place where happiness is a reality. We defend that the school is the best place known to build and enlighten any individual. The idea for this essay came up within this context, being about the study of the organisational culture from an international educative organisation known as Clerical Congregation. This organisation has seventy-seven colleges spread all over the world, each one privileging the sport as an activity of curricular enrichment, being determined on the accomplishment of its mission that is to humanise the mankind and its world.

This study was done in two Clerical Colleges, being one Portuguese and the other one Spanish. We read about the organisations' cultures and the meaning of sport for each one of them. Our research is mainly about the school's organisation and within this also the sport's organisation. Twelve interviews were made to six directors and six teachers/coaches from the two colleges and official documents from both places ("Ideário dos Colégios Claretianos e os Projectos Educativos") were analysed. We used the contents' analysis technique in order to make our material speak for itself, being the categories defined afterwards. After we had done an interpretative analysis we came to the conclusion that it exists a strong but flexible organisational culture, whose fundamental values are common in both colleges. The sport is a strong and valuable contribution while building and transmitting those values, such as: ethical, practical, hedonistic, religious and health values that are strongly implanted in both colleges. The results of this study seem to go towards what Literature represents when it states that the fundamental values from an organisational culture embody the management procedures and the organisation's working, assuming therefore a distinct character.

RESUMÉ

Nous vivons dans une époque où la compétition et la lutte en faveur de la survie des institutions sont présentes. Le chômage, l'exclusion, la xenephobie, la pauvreté et le manque de respect envers la nature et son semblant sont en train d'atteindre des proportions mondialement insupportables pour l'humanité. La situation du monde actuel nous lance le défi de faire revivre les valeurs universelles, en élevant le "moi" de la personne, sans distinction de cultures, religions ou formes de penser. Ce ne sera qu'ainsi que nous pourrons rendre la société plus humaine et humanisée et rendre le monde un espace de bonheur. Nous défendons l'idée que l'école est un espace, par excellence, pour former et illuminer l'intérieur de la personne humaine. Ainsi l'idée de ce travail est apparue, qui insiste sur l`étude de la culture organisationnelle d'une organisation éducative internationale, appelée Congregation Claretiano. Cette organisation à la particularité de privilégier le sport en tant qu'activité d`enredrissement culturel dans les soixante-sept collèges éparpillés dans le monde entier, alliant au long de sa mission, l'humanisation de l'homme dans le monde qui l'entoure.

L'étude présente a été effectuée dans deux collèges Claretianos, un portugais et un autre espagnol. Nous avons réalisé une lecture axiologique des cultures des organisations ainsi que le sens du sport pratiqué. Nous avons insisté notre recherche essentiellement sur " l'organisation sport ". Nous avons fait douze interviews dont six à des directeurs cités ainsi que l'analyse de leurs documents officiels (Idiário des Collèges Claretianos et les Projets Educatifs) pour faire parler le matériel nous avons utilisé la technique de l'analyse de contenus avec les catégories définies à posteriori. Après une première interprétation de ces données, nous avons vérifie l'existence d'une forte culture organisationnelle, flexible dont les valeurs fondamentales sont communes aux deux collèges. Le sport contribue véritablement dans l'édification et la transmission des valeurs. Les valeurs éthiques, pratiques, hédoniques, religieux et ceux de la santé ce trouvent, parfaitement présents dans les 2 collèges. Les résultats de cette étude semblent confirmé ce que la littérature défend les valeurs fondamentales de la culture organisationnelle "enforment" les pratiques de gestion et le fonctionnement de l'organisation en la revêtant d'un caractère distinct.

INTRODUÇÃO

A finalidade última do conhecimento
não é o saber pelo saber, mas sim a transformação das pessoas e das sociedades em função dos valores que nos dignificam e nos tornam mais felizes.

(Santos Guerra, 2002)

O mundo actual é composto por um sem número de organizações. Educativas, Religiosas, Industriais, Comerciais, Desportivas, Militares, Financeiras, enfim, uma miríade de organizações que enformam a nossa sociedade. Vivemos num contexto de globalização, complexo e repleto de organizações. Estas são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, sejam industriais ou da informação (Bilhim, 1995). O mesmo autor (2001, p. 22) diz-nos que "as organizações existem para realizar objectivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa". Assim as organizações germinam devido às limitações físicas, biológicas e psíquicas do homem isolado. Estes necessitam de cooperar em equipa, para em conjunto alcançar objectivos que somente podem ser atingidos mediante actividade organizada. Constatamos assim, que as organizações são algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organogramas. São sobretudo estruturas de cariz humano e social, que têm vida própria, que mudam, que se desenvolvem e se adaptam paulatinamente às exigências da envolvente.

Vivemos uma era de grandes transformações e mudanças nos aspectos económicos, sociais, tecnológicos, culturais, legais e demográficos (Chiavenato, 2000). A mudança é de tal maneira rápida que dificilmente as organizações a conseguem acompanhar. Procuramos palavras que descrevam toda a força e todo o alcance desta extraordinária mudança. Alguns autores[2] falam do assomar de uma Era Espacial, de uma Era Informacional, de uma Era Electrónica, de uma Aldeia Global, da Terceira Vaga ou da Era do Átomo. Nenhum destes termos consegue ser incisivo no exaltar desta onda de mudança que avança para nós impetuosamente, desencadeando o emergir de uma nova civilização.

Vivemos uma época repleta de velocidade e incerteza, problemas e ameaças de variada ordem, onde prolifera, a inflação, a recessão económica e o desemprego, numa crescente competitividade nacional e mundial, atirando as empresas para uma competição feroz e atroz, para uma luta pela

---

[2] Sobre vários termos usados para descrever a sociedade emergente ver Chiavenato (2002), Drucker (1995), Toffler (2000) e Nemésio (1999).

sobrevivência em que o factor humano passa para segundo plano. Verificamos um germinar avassalador de uma onda gigante de agressividade, xenofobia, exclusão social, fome, tráfico (droga, mulheres, crianças e influências), marginalização, terrorismo e desrespeito pela natureza. Vivemos de facto numa época de grande labilidade axiológica. Mas será que colocar as pessoas para segundo plano, tornar as organizações desumanizadas contribuirá para o aumento da competitividade? Pensamos que não. Nesta crescente velocidade de mudança que caracteriza a contemporaneidade, as organizações necessitam de agilizar os seus processos de adaptação à envolvente externa. Quem tem capacidade de aprender e reaprender são as pessoas nas organizações. Vários autores (Drucker,1997; Hofstede, 1997; Bilhim, 2001; Chiavenato, 2002; Edvinson, 2002), referem que as pessoas são a mais valia e o activo diferenciador em relação aos concorrentes, por isso devem as organizações sedimentar uma cultura de colaboração e humanização. Bilhim (2002, p.155) refere que "as pessoas deixaram de ser propriedades. Deixaram de estar reflectidas nos documentos contabilísticos como um custo para constar como um activo incorpóreo, intangível". As pessoas, a sua criatividade, os seus saberes são mais valias únicas e um activo diferenciador e potenciador daquelas empresas e que as distingue e sobrevaloriza em relação à concorrência. Neste sentido as organizações pós-modernas são vistas como dependendo de culturas muito mais emocionais, no sentido de promoção do desenvolvimento pessoal, baseado na confiança e partilha de uma ideologia. Numa visão prospectiva, Mintzberg (1999, p.507) defende que "as organizações tendem para configurações missionárias e com grande flexibilidade". Bilhim (2001) revela-nos que aquando da dissertação da sua tese de mestrado, defendeu a adopção da configuração missionária no INESC[3]. Ter excelentes profissionais que estejam motivados e enquadrados com os objectivos organizacionais, que acreditem na missão e partilhem os valores da organização é determinante para o sucesso. Esta cultura de colaboração ou cooperação parece-nos ser o fulcro de qualquer organização ou sistema social, seja numa família humana, numa equipa desportiva, numa escola ou no

[3] Instituto Nacional Engenharia de Sistemas e Computadores

conjunto de funcionários de uma empresa. O princípio fundamental da cooperação é de que a recompensa que cabe a cada membro é sempre superior quando todos cooperam do que quando cada um trabalha isolado, por si. Esta cultura humanizada e humanizante de colaboração implica por parte dos recursos humanos da organização o "reconhecimento pela importância da partilha do conhecimento e se sintam bem com isso" (Kluge, et al, 2002, p.29).

Como tornar as organizações como sistemas aprendentes, mais competitivas e mais humanas? Como tornar a sociedade mais humanizada? Acreditamos que, só através da educação e formação em valores, tal poderá ser possível. A família, a escola, as associações religiosas, os meios de comunicação social, as organizações empresariais, políticas, sociais, culturais e desportivas têm responsabilidades na construção de um mundo mais fraterno, solidaridário e feliz. Só numa acção concertada entre todas estas organizações poderemos mudar o rumo dos acontecimentos e almejar um mundo melhor para os nossos filhos.

Embora a educação não seja exclusiva da escola, Patrício (1997, p.27) diz-nos que "a escola é a instituição mais nobre que o homem criou e o templo mais sagrado que edificou. É na escola que o homem se faz germinar a si mesmo". Pensamos de facto que a escola poderá ser um *locus* fundamental de formação, de cultura e de educação em valores e contribuir para a construção do futuro da humanidade, que desejamos de maior valia axiológica, cultural e espiritual.

Neste contexto germinou a ideia deste trabalho que versa o estudo da cultura organizacional e os valores do desporto de uma congregação educativa internacional, ramificada em quase todo o mundo. Estamos em presença de uma cultura organizacional cuja missão é *humanizar o homem no seu mundo*[4]. A sua presença pretende educar em valores cristãos e o seu campo de acção é vasto; incide sobre o mundo do ensino (Colégios Claretianos)[5], da cultura (arte, literatura...), pastoral (paróquias e catequese) e solidariedade social (centros de apoio a crianças orfãs e pessoas carenciadas).

---

[4] Cfr. Ideário da Congregação Claretiana

[5] Segundo dados da CMF (Dezembro de 2002), existem 77 escolas Claretianas em todo o mundo, desde o ensino pré-primário ao ensino universitário.

Uma questão se coloca. Porquê o estudo do desporto e seu contributo para a educação em valores dentro da congregação educativa internacional?

O desporto é uma área extracurricular comum a todas as escolas Claretianas. Na realidade uma educação em valores pode ser implantada por qualquer matéria educativa (arte, música, literatura, etc). Pensamos, contudo, que o desporto é um fenómeno com grande relevo internacional e que proporciona um enorme poder de sedução, prazer, alegria e bem estar aos seus praticantes, independentemente da idade, sexo, nacionalidade e ideologia. Comungamos da opinião de diversos autores Bento, (1989,1995, 1998,1999), Botelho-Gomes (1998), Garcia (1999,2001,2002), Graça (1997, 1999), Sanmartin (1995), Queirós (1993,2001,2002), Sérgio (2001) e tantos outros, nas potencialidades educativas do desporto. O jogo proporciona uma vivência lúdica, germinando numerosas inter-acções, fomentando atitudes de cooperação, solidariedade, esforço, superação e partilha. Podemos, no entanto afirmar sem problemas, que estes valores nem sempre são transmitidos pelo desporto. Neste sentido, Patrício (1993) alerta-nos que os clubes desportivos tanto podem desenvolver uma acção cultural como de sentido anticultural. Muitas vezes o desporto é visto como um fim em si mesmo, perdendo todo o seu sentido ontológico. Quantas vezes verificamos no desporto atitudes de agressividade, exclusão, discriminação, exploração, desprezo, tristeza e desprazer. Este desporto não deve ter lugar dentro duma escola. Acreditamos que o desporto pode ser um meio de tornar a escola um local de alegria, prazer e bem estar. Acreditamos no desporto humanizante e com sentido antropológico.

Foi nossa intenção, até aqui, justificar as nossas motivações e os propósitos de realização deste estudo. Em seguida, iremos, resumidamente, apresentar a estrutura do nosso trabalho.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em quatro partes fundamentais. Na primeira tentaremos apresentar o que consideramos ser o enquadramento teórico do nosso trabalho e dividimo-la em três capítulos. No primeiro tentaremos apresentar uma abordagem conceptual sobre a cultura organizacional, definindo os referenciais teóricos que sustentam a sua

importância para a estrutura e funcionamento dinâmico das organizações. No segundo capítulo iremos procurar fazer considerações sobre a escola como organização cultural (cap. 2) e dentro desta iremos abordar a importância e os valores do desporto (cap. 3). De forma sucinta este constituirá o trajecto da primeira parte do nosso trabalho.

A segunda parte deste trabalho é constituída pela metodologia de investigação utilizada para a concretização deste estudo. Partiremos de um quadro de referências teórico orientador da pesquisa. Iremos seleccionar conceitos teóricos que serão referidos a modelos teóricos. O objectivo é de fazer uma pesquisa acerca da cultura das organizações e dos valores que com ela estão relacionados e, portanto, verificar a importância da cultura e dos valores na organização claretiana.

Para realizar a investigação utilizaremos uma metodologia qualitativa. Para isso servir-nos-emos de um conjunto de documentos escritos orientadores da cultura desta organização (Ideário e Projectos Educativos dos Colégios em estudo), bem como de entrevistas. Nesta linha, pensamos que a entrevista é o instrumento mais apropriado para delimitar os sistemas de representações e de valores pelos diferentes indivíduos. Pelo que utilizaremos a entrevista com o intuito de inquirir quais os valores intrínsecos ao sentido do desporto da congregação claretiana, no entender dos directores pedagógico e desportivo e professores /treinadores dos Colégios Claretianos em estudo.

Nesta segunda parte iremos justificar as opções metodológicas, os procedimentos de realização do estudo bem como a forma de tratamento do material recolhido.

Na terceira parte iremos proceder à descrição das organizações procedendo em simultâneo à sua interpretação face ao quadro teórico apresentado. Parece-nos ser um momento chave do nosso trabalho uma vez que através de uma conjugação e permanente diálogo entre a análise dos dados empíricos recolhidos e as teorias, iremos tentar dar resposta aos objectivos que nos propusemos. Iremos tentar compreender quais os valores nucleares da cultura da organização claretiana bem como os valores transmitidos pelo desporto nos dois Colégios Claretianos em estudo. Partimos

do pressuposto da existência de uma congruência entre os valores preconizados pelas Culturas Organizacionais, Educativas e Desportivas, que foram objecto de estudo.

Dadas as características deste estudo, as considerações finais irão ser apresentadas não com um carácter conclusivo, mas dedutivo. Iremos proceder a uma reflexão sobre os resultados obtidos, daí retirando inferências e implicações para o contributo do desporto na cultura organizacional claretiana.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Face aos múltiplos desafios do futuro,
a educação surge como um trunfo
indispensável à humanidade na sua
construção dos ideais
de paz, da liberdade e da justiça social.

(Jacques Delors, 2003)

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura de uma organização
É um cimento que une o conjunto das componentes da empresa
É uma explicação fundamental do que se passa
É o produto de uma história e não apenas um instante
É um património de saber-fazer, modos de agir e de pensar, visões comuns
É um modo de descrever a organização...

(Thévenet,1997)

1.1. Cultura Organizacional: Origem, Definição e Conteúdo.

De forma sucinta iremos procurar fazer o ponto da situação da literatura sobre o conceito de cultura organizacional, em relação à sua origem, definição e seu conteúdo conceptual.

Os estudos sobre cultura organizacional são recentes, remontam a cerca de três décadas de existência. O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 70 e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80 (Neves 2000; Bilhim, 2001). Nos últimos vinte anos a influência de várias ciências (antropologia, sociologia, psicologia, teoria organizacional, etc.), nos campos epistemológico, metodológico e teórico fez exacerbar a proliferação de numerosos estudos sobre cultura organizacional (Neves, 2000). A génese deste interesse incidiu na tomada de consciência por parte dos autores, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional ser um factor que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem. Existe por parte dos investigadores alguma dificuldade de estudo, nomeadamente nas metodologias de abordagem, formas de operacionalização do conceito e definição conceptual da cultura, devido ao seu carácter etéreo e qualitativo. Várias são as definições do conceito de cultura organizacional.

Hofstede (1997, p.210) define cultura organizacional como "a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra". Este autor defende que o conceito de cultura organizacional é um conceito "suave", intangível e holístico tendo, no entanto graves consequências "duras" e tangíveis para a organização, com reflexos importantes nos seus activos financeiros.

Peter e Waterman (1995) consideram que a cultura é uma noção forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, e que se reflectem nos seus valores, histórias, símbolos[6], mitos e lendas. A cultura da empresa

---

[6] Cfr. A função natural dos símbolos é a de levar imagens, ideias e conceitos. O Colégio Internato dos Carvalhos tem escrito no seu logotipo : «Forsan et Haec Olim Meminisse Juvabit» que significa «para que possam constar no futuro». Tem uma imagem de um livro aberto escrito com a seguinte frase «Hoc Opus, Hic Labor» que significa «Esta é a Tarefa este é o

nas palavras de Thévenet (1997) mostra-nos um estado de espírito dos homens na organização. Torna-se assim, um meio para orientar as escolhas individuais e colectivas do homem no trabalho, constituindo em simultâneo um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo. A cultura assenta numa interiorização das normas e valores da organização por parte dos seus actores. Segundo Lopes e Reto (1990) os indivíduos nas organizações adaptam-se às normas e valores existentes, por isso produzem simultaneamente as condições de aprendizagem dessas novas normas e valores. As organizações surgem assim ao lado da família e da escola como ponto fulcral de socialização. É na cultura da organização e no grupo que ela forma, que o indivíduo vai reforçando a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos. Temos, portanto a organização como uma grande potência na regulação social do indivíduo e na sua própria socialização. Mas para tal, esta tem de ser algo mais do que uma organização. Terá que ser uma cultura, ter uma identidade, uma missão e possuir valores. Quanto mais aculturado, identificado o indivíduo se sente, mais facilmente vê a organização como sua. Por consequência, melhor contribuirá para a evolução da empresa, pois desta forma, contribui em simultâneo para a sua própria evolução.

A cultura segundo Schein (1984, p.3) "é uma configuração de pressupostos essenciais, criados, descobertos ou ampliados por um grupo, sustentando conhecimentos para enfrentar os desafios de adaptação externa e de integração interna, que foram suficientemente bem testados para serem considerados válidos e por isso transmitidos mediante processos de socialização aos novos membros como a forma correcta de pensar, sentir e proceder em relação a tais problemas". A cultura é, assim o sistema de valores partilhados por um conjunto de pessoas, que nos permite distinguir uma organização de outra determinando a sua identidade. Desta forma se compreende a importância da gestão da cultura como forma de garantir uma

---

Desempenho». Tem desenhado um globo que representa o carácter internacional da Congregação. Nas salas de aula do Colégio Internato dos Carvalhos e do Askartza Claret verificamos a existência de um crucifixo simbolizando a crença cristã e os valores evangélicos defendidos pela congregação.

identidade da organização, como meio aglutinador das diferenças individuais e, ao mesmo tempo, diferenciador das restantes organizações.

Segundo Henry Mintzberg (1999) as organizações existem, produzem trabalho, em sintonia com uma cultura própria, ou seja, com a sua vocação, missão e objectivos. Para este autor as organizações têm uma ideologia que a diferencia das demais, ou seja, um sistema rico, desenvolvido e enraizado de valores e de sentimentos que distinguem uma dada organização de todas as outras. Neste sentido a cultura apresenta um sentido unificador que promove um espírito de corpo, estabelece um sentido de missão e desencadeia sinergias em prol do bem da mesma. Segundo o mesmo autor, uma cultura desenvolve-se através de três estádios; a missão, a tradição e a identidade. No que diz respeito à missão, uma organização nasce quando um ou vários promotores individuais se propõem cumprir uma missão, formando-se a partir daí um sentimento de grupo que os mobiliza na sua prossecução. A tradição, estrutura as histórias, crenças e mitos que formatam o passado da organização e lhe transmitem uma dinâmica de futuro. Esta tradição é partilhada pelos membros de uma organização, respeitando assim o passado. A identidade determina a ligação que um indivíduo tem em relação aos valores da organização.

A dinâmica da cultura duma organização, qualquer que ela seja, se quiser progredir para a senda da excelência, terá de ter uma cultura que lhe permita, por um lado, integrar as suas competências internas e, por outro, ajustar-se à sua dinâmica de contexto. Por outras palavras, ter uma cultura intrínseca forte, mas flexível às alterações do ambiente. Ser forte nos princípios e moldável nas atitudes. De facto, é difícil nomear mesmo uma só companhia excelentemente bem sucedida, uma companhia que seja reconhecida como líder na sua indústria, que não tenha uma cultura organizacional distinta, prontamente identificável (Cameron e Quinn, 1999).

As pesquisas de Nahavandi (1993) revelam a insuficiência de apenas se considerarem os aspectos racionais e objectivos do funcionamento organizacional. Por isso, a definição das práticas do funcionamento organizacional vem-se revelando cada vez mais dependente dos aspectos

imateriais e por vezes intangíveis da organização, em que a cultura organizacional se constitui como fundamental.

"Numa era onde o peso qualitativamente crescente dos factores intangíveis é cada vez mais determinante para o crescimento económico, também sectores tradicionais de produção, ensino e formação sofrem alterações, no sentido de agilizar o processo de resposta aos desafios da globalização" (Monteiro, 2002, p. 35). Neste sentido se há organização no mundo em que a gestão do intangível não pode ser descurada, é o da educação e dentro desta o desporto. De facto o desporto sempre foi muito mais do que o seu aspecto físico e biológico visível. O desporto projecta-se muito mais além, já que é sustentado por múltiplos valores que o simbolizam. O Comité Olímpico Internacional (COI) quando vende a transmissão dos Jogos Olímpicos, não vende simplesmente um espectáculo ou um conjunto de performances desportivas, mas sim um todo sistema vigente de valores que fazem parte do património da humanidade (Pires, 2003). Ao entrarmos no domínio cultural das organizações, neste caso uma organização educativa, enveredamos por uma dimensão de valores que se relacionam com as questões do imaterial que uma organização tem de gerir, porque para além de fazerem parte do seu património, podem conferir-lhe um valor acrescentado à sua dinâmica e cunho pessoal de afirmação e distinção social. Se a credibilidade dos valores defendidos por uma organização for posta em causa, por qualquer comportamento eticamente reprovável, pode colocar em causa o futuro e o "ser" da sua existência.

1.2. Cultura e Subculturas.

Uma das questões que se nos coloca é da existência de uma só cultura ou de várias subculturas numa organização internacional.

É comum dizer-se que as culturas nacionais no mundo actual se estão a tornar cada vez mais semelhantes; esta evidência é enaltecida somente ao nível mais visível das práticas: as pessoas vestem-se de forma semelhante, compram os mesmos produtos, comem comida semelhante e usam as

mesmas palavras da moda (símbolos); vêem os mesmos programas de televisão e filmes, ouvem a mesma música (heróis); praticam os mesmos desportos e actividades de lazer (rituais). No entanto estas são manifestações superficiais da cultura. O nível mais profundo, como defende Hofstede (1991), que são os valores, é negligenciado e, no entanto, é o determinante para o significado das práticas. Símbolos, heróis e rituais foram agrupados sob o termo práticas por serem visíveis ao observador externo. Quanto ao seu significado cultural, ele é invisível e reside precisamente, e tão só, na forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura.

A cultura, como já referimos, expressa normas, valores, crenças, símbolos e comportamentos de uma organização, que são compartilhados pelos seus membros. A cultura dominante é aquela que é comumente partilhada pelo maior número de membros e que confere à organização a sua personalidade própria e distinta. No entanto nem todos os autores concordam com a existência de apenas uma cultura na organização, "Corporate Culture".

Thévenet (1997) revela-nos que uma empresa constitui um aglomerado de subculturas, correspondentes aos grupos sociais que a compõem: "os operários especializados, os operários qualificados, os dirigentes e as mulheres podem constituir culturas muito diferenciadas coexistentes no seio da organização" (p.29). Sainsaulies (1987) realizou estudos sobre a análise cultural nas relações do trabalho e demonstrou que, sobretudo em grandes e complexas empresas e com demarcada estratificação social, existe uma pluralidade de subculturas entre os diferentes membros. Guerra (2002, p.9) revela-nos que "tudo o que se passa no interior da escola conforma uma cultura na qual se misturam diversas subculturas". Denomina-se subcultura uma série de valores partilhados por uma minoria de membros de uma organização. Faz então todo o sentido considerar a organização como possuidora de diversas culturas, particularmente as referentes às diferentes categorias sócio-profissionais, ou níveis hierárquicos ou departamentos. Hofstede (1997) defende que as organizações têm culturas, mas os seus departamentos podem ter distintas subculturas. As diferentes áreas funcionais de uma organização (vendas, produção, investigação, etc.) suscitam o

aparecimento de subculturas. Cameron e Quinn (1999), defendem que dentro de uma organização, as subunidades como os departamentos funcionais e equipas com níveis hierárquicos diferentes, podem também causar as suas culturas próprias. Por exemplo, o departamento técnico/ desportivo de um colégio pode reger-se por regras, normas, valores e crenças diferentes do departamento da logística. No entanto ambos os departamentos podem estar imbuídos por valores de pertença comum (macrocultura ou cultura dominante) que lhes confere diferenciação em relação a outras organizações escolares.

Uma organização que tenha várias filiais em diferentes países tem obrigatoriamente de ter uma cultura forte a uni-las à empresa mãe. No entanto tem que ter em cada filial determinada(s) subcultura(s) que dê(em) resposta mais eficaz às necessidades internas e realidade externa, tendo em conta o seu contexto específico. Lopes e Reto (1990) deu-nos a noção da existência de um mosaico cultural dentro da organização que forma a Cultura Organizacional.

O facto de existirem várias subculturas dentro de uma organização não invalida a existência de uma Cultura de Empresa, aglutinadora, diferenciadora e que dá a identidade à organização, a Cultura-mãe.

Na organização educativa internacional que pretendemos estudar, sediada em diferentes países com hábitos e costumes próprios encontramos de uma forma clara a presença de identidades próprias. É referido no ideário da organização que, independentemente da sua localização, os Colégios da Congregação Claretiana têm uma proposta educativa alicerçada em valores provenientes da religião católica. "Existem valores defendidos que dão à educação claretiana características próprias e distintas (identidade)" [7].

1.3. Culturas fortes e Culturas fracas

A problemática sobre a força e a fraqueza da cultura tem tido enfoque por parte da literatura da especialidade. Coloca-se a questão de se saber se é benéfico para as organizações ter uma cultura «forte» que integre e controle

[7] Cfr. Projecto Educativo do Colégio Internato dos Carvalhos, (2002, p.5).

mais, ou uma cultura «fraca» mais diferenciada com a presença de subculturas no interior da organização (Sainsaulieu, 1987). Este facto parece dever-se à possibilidade de existir uma influência positiva entre uma cultura forte e o comportamento dos seus recursos humanos, com a consequente redução do seu abandono e absentismo. A «Corporate Culture» tem como pressuposto a existência de uma cultura forte e única e caracteriza-se por homogeneidade, estabilidade, profundidade e intensidade de partilha dos pressupostos fundamentais que são o fulcro das relações entre os recursos humanos da organização. Assim, uma organização (como a que por nós está a ser objecto de estudo) que apresenta uma grande longevidade e intensa história, que enfrentou com sucesso momentos e problemas difíceis que colocaram em risco a sua sobrevivência, possui com certeza, uma cultura "forte". De outro modo uma organização com uma pequena história de vida, que apresenta uma grande rotatividade dos seus recursos humanos, que ainda não teve que enfrentar dificuldades, possuirá uma cultura "fraca".

Segundo Bilhim (2001, p.202) a força de uma cultura depende de três factores:

> " Em primeiro lugar, da profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, que guiam as atitudes e o comportamento, atingem o âmago da organização. De facto é importante distinguir, se tais elementos se limitam à camada superficial da crosta organizacional, afectando apenas o clima, ou se, pelo contrário, enformam os pressupostos básicos, as camadas profundas sobre as quais assenta a organização. Esta distinção é importante, já que se trata de uma questão fulcral para determinar a força ou fraqueza da cultura.
>
> Em segundo lugar, a extensão com que uma determinada cultura é partilhada representa um factor importante. Com efeito, uma empresa em que apenas um pequeno número de empregados partilhasse os traços da sua cultura, como seria o caso (frequente) dos dirigentes, seria uma cultura

> fraca e, consequentemente, o grau de facilidade para proceder à sua mudança seria grande. Em terceiro lugar, a simplicidade e clareza dos elementos fundamentais da cultura".

Se tomarmos a organização Igreja como um exemplo de uma cultura forte, verificamos a existência de normas, valores e crenças intensamente partilhados e interiorizados pelos membros da sua organização. Como resultado temos uma padronização de comportamentos, um baixo absentismo e elevados índices de coesão, lealdade e empenhamento entre os seus membros.

Henry Mintzberg (1999) defende que a cultura de uma organização é forte quando os processos de identificação das pessoas com a cultura da própria organização são naturais. Ainda segundo o mesmo autor, a cultura conduz a uma configuração organizacional que se denomina de «missionária», cujo mecanismo de coordenação é a socialização ou a estandardização das normas que operacionalizam os valores. Nesta configuração, o principal parâmetro de concepção é a doutrinação.

Pires (2003, p.72) alerta-nos que "a cultura de uma organização ou a sua ideologia é forte quando os processos de identificação das pessoas com a cultura da própria organização são naturais". Ela é fraca, quando a identificação das pessoas à organização implica fortes processos de doutrinação ou sustenta-se simplesmente em formas de identificação calculada.

A «Corporate Culture» fundamenta-se numa visão unifacetada da gestão da cultura e por isso, excessivamente integradora, virada essencialmente para dentro. As organizações com uma cultura forte, mas pouco flexíveis (grande estrutura burocrática e formalizada assente numa gestão centralizada), podem correr o risco de enclausuramento, de etnocentrismo e incapacidade de abertura para a inovação e mudança. Vários são os exemplos de organizações com fortíssima cultura e que foram à falência em virtude da sua incapacidade de adaptação à mudança e à envolvente. Pires (1995, p. 4) refere que quando

por motivos corporativos, o vértice de uma organização se fecha em si próprio, sofre uma desregulação inexorável em relação ao tempo". O tempo coloca na verdade, problemas novos. O conhecimento descontextualizado torna-se sem sentido. Vários autores (Bilhim, 2001; Neves, 2001) defendem a existência de culturas boas ou más, consoante o seu o grau de capacidade de adaptação perante um ambiente de mudança. Thévenet (1997, p.22) refere que "a cultura pode constituir apoio ou obstáculo para resolver problemas. O desafio não é criar e desenvolver cultura, é torná-la performante". Casos existem, que culturas fracas têm maior grau de adaptação a um ambiente de mudança, sendo por isso, mais eficazes do que culturas fortes. Assim do atrás descrito pensamos ter ilustrado o modo como uma cultura de uma organização pode constituir um benefício ou um entrave ao seu desenvolvimento e à resolução dos seus problemas.

Somos de opinião de que mais importante do que as denominações de cultura fortes ou fracas deverão as organizações ter capacidade de preservar a sua identidade, mantendo, contudo, poder de adaptação e engenho perante os desafios do ambiente externo. Mais do que uma cultura forte ou fraca as organizações actuais necessitam de ter uma cultura eficiente dando resposta às suas necessidades internas e externas, respeitando sempre a sua identidade e missão que é a "alma" da sua existência.

1.4. Clima e Cultura Organizacional:

Os estudos acerca do clima e cultura organizacional têm diferenças cronológicas no que diz respeito à sua origem e evolução. A tradição da investigação da cultura organizacional é mais recente (cerca de duas décadas) do que a de clima organizacional que remonta a meio século (Ferreira et al, 2001).

Existem diferentes autores que defendem semelhanças e diferenciações nos conceitos de clima e cultura. A multiplicidade de definições bem como a dificuldade de delimitação dos dois conceitos fizeram emergir acesas polémicas entre os investigadores. Aliás, esta confusão entre os dois conceitos

poderá ter originado a diversos autores admitirem como sendo fácil mudar a cultura de uma organização. Porém, se admitirmos a cultura como um "fenómeno profundo", tal como é defendido por Schein (1999), Neto (1989), entre outros, de modo nenhum se pode admitir de forma superficial, a facilidade da mudança cultural. Hofstede (1997) diz-nos que embora a cultura constitua uma característica inatingível, mudá-la implica a tomada de medidas profundas e tangíveis. Mudar os valores colectivos de pessoas adultas, numa nova rota, parece-nos extremamente difícil, senão impossível. No entanto, as práticas colectivas dependem das características da organização e por isso podem ser influenciadas numa ou noutra direcção, ou seja, podem ser geridas.

Os conceitos de cultura e clima, embora distintos, estão intimamente relacionados, como nos diz Neves (2001). Este investigador identifica clima com cultura, no sentido de ambos os conceitos traduzirem um conjunto de variáveis numa situação organizacional. Este autor considera o clima como uma parte ou uma dimensão da cultura, pese embora serem diferentes, quer quanto às disciplinas que lhes dão suporte, quer quanto aos métodos usados na investigação. O clima releva as atitudes e comportamentos (respostas atitudinais e afectivas) dos indivíduos numa organização e bebe conhecimento especialmente na Psicologia Social, a cultura enaltece os valores e ideologias partilhados pelos indivíduos inerentes às suas variadas formas de manifestações (lendas, mitos, símbolos, valores e comportamentos, etc) e apoia-se mais na Antropologia.

Numerosos estudos têm sido feitos sobre o clima, essencialmente no mundo empresarial; os resultados das investigações parecem realçar a influência do clima organizacional quer na motivação e comportamento dos recursos humanos, quer na produtividade, desempenho e eficácia organizacional.

1.5. Cultura Organizacional e Liderança

O protagonista cultural ou o elemento central na criação da cultura é o líder (fundador) da organização, que adquiriu poderes de eleger os seus

próprios valores e crenças que passarão a ser transmitidos aos novos líderes e restantes membros da organização. A compreensão sobre determinada cultura organizacional implica obrigatoriamente a análise da sua liderança.

As companhias de excelência foram marcadas pela personalidade de um líder que fez ressaltar o conjunto de valores: Hewlett e Packard na Hp; Olsen na Digital; Watson na IBM; Kroc na McDonald`s; Disney nas Produções Disney; Strauss na Levis Strauss; D. Bosco nos Colégios Salesianos; P. António Claret nos Colégios Claretianos etc. Um líder preocupado com a formação dos valores tem visões elevadas e ambiciosas que vão gerar entusiasmo e a adesão de dezenas ou centenas de milhares de pessoas. É aí que o pioneirismo se reveste de importância capital. Por outro lado, parece que a única maneira de gerar entusiasmo é pela via de muitos actos pequenos do dia – a - dia, nos quais o gestor preocupado com a formação de valores se torna um executante por excelência (Peters e Waterman, 1995). Neste papel o líder tem de ser um fanático pelos detalhes e instilar os valores directamente pelas acções e não pelas palavras. Pelo contrário é derivado de um compromisso pessoal frequente, óbvio e sincero em relação aos valores que os líderes conseguem pôr em prática, ligado a uma perseverança extraordinária no reforço desses valores. A persistência é vital". Suspeitamos que esta é a razão pela qual vemos os fundadores permanecerem durante tanto tempo ao leme.

"Em média 90% do êxito dos bons líderes se fica a dever à inteligência emocional" (Bilhim, 2002, p.164). Os líderes emocionalmente inteligentes têm a responsabilidade de criar ou transformar as organizações em organizações com ressonância. Assim, em termos biológicos, a arte da liderança com ressonância liga a razão com a emoção (Goleman, 2002). Defende ainda o mesmo autor que "quanto maior for a capacidade do líder para transmitir emoções mais intensamente se espalharão emoções. Essa é uma das razões pelas quais os líderes emocionalmente inteligentes atraem pessoas com talento" (Goleman, 2002, p.31). "As pessoas – seja no trabalho ou fora dele – são criaturas que pensam e sentem. Razão e emoção. Se o Quociente Intelectual (QI) é importante, não menos importante é o Quociente Emocional (QE)" (Chiavenato, 2000, p.430). Nesta perspectiva, em qualquer organização,

seja educativa ou não, pensamos ser fundamental a existência de uma identidade entre as normas, valores e as crenças defendidas pelos órgãos de gestão (líderes) e as defendidas pelos colaboradores (professores, funcionários, colaboradores etc.). Os sistemas de comunicação (formal ou informal) revestem-se de importância capital para a coerência do sistema de funcionamento de uma organização em prol da satisfação do cliente.

Somos de opinião que juntar a "cabeça ao coração" ou seja, sincronizar o sentimento ao pensamento, a razão com a emoção, é a fórmula capaz de tornar o líder um verdadeiro líder e através da sua acção catapultar as capacidades das pessoas e da organização que dirige para patamares superiores de rendimento. Um líder sem visão não tem paixão. Um líder deve dirigir com paixão, deve gostar da organização, do seu projecto e das pessoas que lá trabalham, pois só assim tem força para enfrentar todas as vicissitudes e ultrapassar os obstáculos e ir em frente. O líder deve ser capaz de gerir emoções, de transmitir entusiasmo e de dar sentido ao trabalho das pessoas. Bennis (2002) diz-nos que o líder é um sonhador pragmático, uma pessoa com uma visão original, mas atingível, ou seja, exequível. O líder deve ser capaz de realizar o seu sonho captando a disponibilidade voluntária dos outros, através de uma visão com magnitude sedutora, mas palpável. Segundo o mesmo autor, as organizações actuais, exigem um tipo de liderança partilhada. Hoje, as organizações estão a evoluir como federações; «clusters»; equipas com cruzamento de funções; módulos etc. Já não há lugar para a liderança tipo pirâmide, do topo para a base. O novo líder e os que são liderados são aliados íntimos. O novo líder deve incentivar um desacordo saudável e valorizará os colaboradores com coragem suficiente para discordarem. Dado que hoje o capital intelectual (poder do cérebro, *know-how*, criatividade e imaginação humana) é o factor de diferenciação e de mais valia para as organizações (Cardoso, 1999). O líder deve ser capaz de gerir este factor crítico de sucesso com mestria e altos índices de confiança.

A Congregação que é o objecto da nossa investigação foi fundada por um padre missionário denominado Santo António Maria Claret, em 1849, e ainda nos dias de hoje os seus fiéis seguidores zelam pela promoção dos seus

valores. "Os Missionários Claretianos, fiéis ao espírito do seu Fundador querem prestar à sociedade um serviço, oferecendo – lhe um ideal de escola baseado nos direitos do Homem, na doutrina da Igreja e na própria tradição claretiana" [8]. Nenhum líder mundial, ou pensador de renome, poderá subestimar a importância da educação para o futuro. Pelo contrário hoje, a educação é apregoada como fundamental à política geral. Fundamental para a coesão social, para o desenvolvimento económico, para a competitividade sustentável, para o progresso humano, para a construção da paz mundial (Roberto Carneiro, 2001).

1.6. O Papel dos Recursos Humanos (RH) na Gestão da Cultura Organizacional

O homem ao longo dos tempos sempre necessitou de se organizar para produzir e sobreviver; na sociedade agrícola existia uma relação do homem com a terra; na sociedade industrial a máquina tornou-se imprescindível para o homem; nos nossos dias é fundamental para as organizações a relação entre pessoas, os clientes internos e externos. Numa sociedade da informação as pessoas são assim o fulcro das organizações (Bilhim, 2001).

Num contexto de crescente competitividade internacional e com a inexistência de vantagens tecnológicas duradouras na generalidade das actividades, o factor humano torna-se importantíssimo. Ter excelentes profissionais que estejam motivados e enquadrados com os objectivos organizacionais é determinante para qualquer organização. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ganhar importância junto da gestão de topo, ganhando um lugar que é seu por direito na estrutura organizacional. Contudo, a própria natureza humana dificulta a criação de métodos de gestão de pessoas. "As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros na sua total complexidade" (Thompson, 1976, p. 125). O que resulta hoje pode não resultar amanhã, o que resultou numa organização não tem necessariamente que resultar noutra, o que funcionou

[8] Cfr. Ideário e Projecto Educativo do Colégio Internato dos Carvalhos (2002, p.29).

num ambiente não funciona noutro. Uma pluralidade de factores de ordem cultural, emocional, social, entre outros, impossibilitam a implementação de técnicas precisas à Gestão de Recursos Humanos. Esta terá que ser desenvolvida com base nas características específicas de cada organização e das próprias pessoas que a constituem, numa contínua evolução sustentada na aquisição de conhecimento e experiência.

A gestão da cultura numa organização pressupõe o desenvolvimento de valores partilhados voluntariamente pelos seus membros, fomentando a identidade comum e respeitando as subculturas que a compõem. Esta gestão deve ser alicerçada no incremento de uma forte identidade através de uma partilha comum de valores pelos membros da organização, que se manifestam através de comportamentos e acções desejáveis no contexto organizacional, sem perda de flexibilidade.

Sendo a essência da cultura organizacional um sistema de significados, que dão sentido à missão da organização, parece-nos pertinente conhecer de que modo se reflectem na vida organizacional e no comportamento das pessoas, bem como evoluem, se transmitem e reproduzem.

As políticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) são um poderoso meio da génese e emergência da cultura da organização. Existem dentro das dimensões de GRH, a estratégia, a gestão de pessoas, o recrutamento/selecção, o acolhimento/integração e investimento/formação e qualificação/desempenho. Uma gestão de Recursos Humanos, integrada nos pressupostos estratégicos, na Missão e nos Valores da organização, permitirá que, na prática, se consiga gerir e consolidar a cultura de uma forma eficaz. Assim, se a GRH estimular e incentivar determinados padrões de comportamento e actuação funcional (Hofstede, 1997, diz-nos que é ao nível das práticas), estes, tendo sucesso, quer ao nível interno, quer externo, são considerados importantes e interiorizados pelos colaboradores com o passar do tempo. Desta forma a GRH consegue actuar ao nível mais profundo da cultura (Hofstede, 1997 defende que a essência da cultura está ao nível dos valores). Rodrigues, et al (2001) defendem que na gestão da cultura cabe ao responsável pelos RH, o papel de participar na definição dos valores

(inicialmente publicados) e dos padrões de actuação (inicialmente um conjunto de intenções) que orientem a acção das pessoas no interior da organização e na sua relação com a envolvente, tendo em conta, por um lado, a missão e os objectivos estratégicos e, por outro, a história da organização e a visão dos fundadores.

Segundo Bilhim (2001) o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência. Este autor defende que, nos dias de hoje, existe uma estreita relação entre a cultura, gestão de recursos humanos e o marketing no sentido das organizações prestarem um serviço de qualidade em prol da satisfação dos clientes. Hoje é imprescindível, para a sobrevivência das organizações, a promoção de uma "cultura de serviço". De nada servem belas frases de declaração de missão ou a feitura de um ideário recheado de um excelente conjunto de valores se os recursos humanos (RH) da organização não os sentem espalhadas nas pequenas acções do dia-a-dia.

Bagão Félix (2002, p.20) afirma que "o que distingue, no fim de tudo decantado, as organizações empresariais, são as pessoas, é delas que depende o sucesso ou o fracasso das organizações".

Alguns teóricos da gestão e da organização sugeriram medidas da eficácia administrativa em termos de utilização dos activos humanos. Entre outros, Argyris (1975), Bennis (2002), Likert (1975) e MacGregor (1971), reforçam este ponto de vista. Hofstede (1997) denomina os recursos humanos de activos psicológicos de uma organização. Beatty (2001) numa análise ao pensamento de Drucker[9]defende que as pessoas são um recurso e não um custo.

A aculturação dos funcionários a uma organização é processo moroso e lento. A criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência, entre o que são os interesses da empresa e os do empregado. Da parte da empresa, esse interesse satisfeito pelo empregado, tem a ver com as suas aptidões, as competências, as atitudes, os comportamentos, a qualidade do seu

[9] Peter Drucker é um importante pensador, escritor e professor Austríaco do mundo da gestão.

desempenho, a sua identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com eles. Do lado do empregado, traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais, que a empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho.

A escola, como organização educativa por excelência, tem nos professores os motores e condutores de todo o processo educativo. Estes representam a chave última e única da mudança educativa e do aperfeiçoamento da escola. Podem ser testados novos modelos de gestão escolar, nova composição e restruturação de curricula, quer de nível nacional, quer regional. Nada disto resulta, caso os professores não forem tidos em atenção. Existem reformadores que defendem que o fulcro do melhoramento do ensino consiste no melhoramento e desenvolvimento de métodos de ensino e aperfeiçoamento de técnicas quer de instrução e de transmissão. Nós somos de opinião que a qualidade da instituição escolar depende essencialmente dos seus recursos humanos, da maneira como estes sentem a escola como sua, como desempenham a sua profissão com um sentido de missão, tornando a escola um espaço imbuído de uma cultura de partilha e dádiva em prol dos alunos. Viver a escola activa e comprometidamente é transformar tempo de trabalho em tempo de prazer.

1.7.Formação na e pela Cultura Organizacional

Como referimos anteriormente parece que existe uniformidade de opiniões nos teóricos da investigação organizacional, quanto à importância dos recursos humanos (RH) nas organizações. A partir da década de oitenta, os estudos, trabalhos e publicações relacionados coma valorização dos RH multiplicaram-se exponencialmente, tornando-se assim alvo central da investigação em gestão organizacional. O panorama actual, no contexto de globalização, aponta para algumas tendências indutoras de alteração da morfologia das várias organizações, dos saberes instituídos, das práticas profissionais. A velocidade da mudança reveste-se hoje como norma. Não vemos a mudança como uma alteração da ordem, mas sim como sendo a

própria ordem. Betty (2001) revela-nos que de facto já há cinquenta anos atrás Drucker profetizava que a única ordem que conseguimos compreender nesta nova ordem mundial emergente é uma ordem dinâmica, em movimento em mudança. A importância de que se revestem hoje as novas tecnologias, e a sua rápida desactualização, induz consigo a novos (des) equilíbrios no mundo do trabalho e das organizações e principalmente do papel das instituições educativas na emergência de preparar os jovens para a capacidade de *aprender a aprender*. Na actualidade, fala-se da importância da formação para toda a vida como a garantia da sobrevivência das empresas e consequentemente do local de trabalho. Nos dia de hoje, quem não tiver capacidade de adaptação, reconversão e mobilidade profissional pode conduzir-se mesmo à exclusão profissional e social. Nas empresas, como referiremos mais à frente, é exigida uma certa flexibilidade organizacional, reconvertendo a natureza dos postos de trabalho, assente numa especialização funcional de tarefas, em modos de fazer mais complexos, flexíveis e polifacetados (Freire, 1997; Kócacs e Castillo, 1998).

Ao longo desta reflexão fomos defendendo a ideia da importância das organizações preservarem a sua identidade e cultura própria – o que lhe confere diferenciação – sem, contudo, perder a sua flexibilidade, a sua adaptabilidade para fazer face aos desafios. Assiste-se, nos dias de hoje, à diluição da ideia do trabalho para toda a vida, à dissolução dos vínculos contratuais, à proliferação dos contratos individuais com a consequente perda de força sindical, ao surgimento de novas formas atípicas de trabalho (teletrabalho, trabalho no domicílio, redes de trabalho (job-sharing), trabalho em dias de descanso semanal e trabalho em "part -time"). Parece-nos, pois, de todo conveniente enfatizar a importância de que se reveste a formação permanente das pessoas para a sobrevivência das organizações[10]. Os gestores das organizações (e dentro destas as educativas) devem ver o gasto

---

[10]Cfr. Sofia Monteiro (2002, p.34) nos diz que "numa era onde o peso qualitativamente crescente dos factores intangíveis é cada vez mais determinante para o crescimento económico, também os sectores tradicionais de produção, ensino e formação sofrem alterações, no sentido de agilizar o processo de resposta aos desafios da globalização".

com a formação dos seus quadros técnicos não como um custo, mas como um investimento.

Os teóricos e práticos da gestão (Senge, 1990; Bilhim, 2001), reúnem consenso em torno da necessidade das organizações funcionarem como organismos vivos, ou seja, estarem permanentemente preparadas para aprender. Só o ser vivo tem capacidade de aprender. Devemos assim, encarar as organizações como um ser vivo em permanente adaptação e mudança, no estilo de gestão, planeamento, cultura, processos de trabalho e estratégica. Só assim teremos aprendizagem organizacional.

Peter Senge (1990) defende que a única fonte de vantagem competitiva é aprender mais depressa do que a concorrência. Quem aprende são as pessoas, mas não isoladamente, em interacção dentro da empresa. As pessoas são na verdade o activo das empresas, por isso devem ser tratadas como mais valia que são. A necessidade emergente de fazer confluir os interesses individuais e os organizacionais, implica, sobretudo na Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma estratégia política de coesão interna de uma cultura organizacional participada. Desta forma se compreende a importância da gestão da cultura como forma de garantir uma identidade da organização, como meio aglutinador das diferenças individuais e, ao mesmo tempo, diferenciador das restantes organizações. Segundo Bilhim (2001) a gestão estratégica dos recursos humanos deve ser uma gestão de e pela cultura, vista esta como um conjunto de normas, valores e crenças partilhadas pelos membros da comunidade organizacional. Assim, as pessoas que integram a organização e a forma como "as coisas são feitas ali" constituem a sua vantagem competitiva.

As pessoas, a sua criatividade, os seus saberes são mais valias únicas e um activo diferenciador e potenciador daquelas empresas e que as distingue e sobrevaloriza em relação à concorrência. Leif Edvinsson (2002) quantificou o valor do capital intelectual[11] como activo intangível das empresas. Aquilo que

---

[11] Para este autor (Leif Edvison, 2002, p.258) "o capital intelectual (IC) é uma associação de capital humano – cérebros, competências, perspectivas e potencial dos que estão na organização – e capital estrutural- coisa como os recursos envolvidos nos clientes; processos; bases de dados; marcas e sistemas. É a capacidade de transformar o conhecimento e activos

não se vê está hoje a dirigir as economias do mundo. O capital intelectual das nações é a nova riqueza das nações. Neste sentido, as organizações contemporâneas para reter nos seus quadros as pessoas possuidoras do conhecimento devem possuir culturas muito mais emocionais, no sentido de promoção do desenvolvimento pessoal, baseado na confiança e partilha de uma ideologia. Sumantra Ghoshal (2002, p.366) diz-nos que o "verdadeiro desafio para a gestão do conhecimento está em criar o contexto em que as pessoas desejarão investir-se a si próprias e ao seu conhecimento na empresa".

Bilhim (2002, p.54) afirma que "a educação/formação fornece informação e promove a qualificação do trabalho". Defende ainda que a escola deve contribuir para o acréscimo da capacidade produtiva da população, da sua capacidade de inovação e de adaptação à mudança e aumento da capacidade de empreendimento (Bilhim, 2002).

A escola como organização educativa por excelência tem que ter, obrigatoriamente, como preocupação primordial a actualização dos seus recursos humanos e viver permanentemente num contexto de trabalho em processo contínuo de formação. É necessário ser analisado com sentido crítico de que modo a cultura e identidade poderão ou não constituir um factor instilizador ou inibidor das opções políticas de formação dos seus recursos humanos. Este factor parece-nos importante, pois defendemos a existência de uma articulação entre o discurso apologético da defesa da cultura de formação e o sentido das práticas. Goleman (2002, p.246) é de opinião de que "até os melhores programas de desenvolvimento falham no apoio à mudança nas organizações se se centrarem apenas nas pessoas e não tiverem em conta o poder da realidade emocional e da cultura organizacional". Assim, parece desenhar-se, quer um processo de mútuo reforço entre cultura e formação, quer uma tendência para uma certa fusão entre os dois conceitos, sendo que ambos poderão constituir uma dupla e imbatível estratégia diferenciadora de gestão com contributo ímpar para a excelência da organização. O actual

---

intangíveis em recursos para a criação de riqueza, multiplicando o capital humano pelo capital estrutural".

Ministro do Emprego e da Segurança Social defende que os empresários devem apostar na formação dos seus quadros técnicos. No entanto, esta formação só faz sentido se for uma intercepção dos interesses de empresa e trabalhadores (Bagão Félix, 2002). Defendemos, assim, as políticas de formação em contextos organizacionais não como um instrumento ou técnica gestativa, mas antes como um método de elaboração de uma política formativa integrada na especificidade cultural da organização. As políticas e práticas de formação profissional na maioria das organizações portuguesas (incluindo as escolares), parecem adoptar medidas formativas standardizadas, sendo o processo de formação concebido e idealizado de fora para dentro da organização, sendo por isso descontextualizado às necessidades da mesma. A inexistência de um projecto de formação próprio permite que os critérios de formação sejam oriundos do exterior da organização, dependendo muitas vezes das possibilidades de oferta dos formadores (formação por catálogo) ou da aplicação de subsídios europeus. Um estudo feito em empresas portuguesas (Torres e Gomes, 1999) releva a existência de um quadro de formação heterogeneamente condicionado e por inerência desarticulado com as estratégias políticas, culturais e identitárias presentes nas organizações. Nas instituições escolares portuguesas temos a percepção da inexistência de um projecto político de formação dos seus recursos humanos tendo por base quer as suas necessidades individuais quer organizacionais.

1.8. Cultura Organizacional na Contemporaneidade

As organizações existem porque os indivíduos têm objectivos que somente podem ser atingidos mediante a actividade organizada. Edgar Schein (1984) define a organização como sendo a coordenação racional de actividades de várias pessoas com objectivos e finalidades comuns, utilizando para isso uma divisão do trabalho e de funções bem como de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

As organizações são extremamente heterogéneas e diversificadas, com tamanhos, características, estruturas e objectivos diferentes. Existem

organizações lucrativas (denominadas empresas) e organizações não lucrativas (como a Igreja, serviços públicos, organizações não governamentais etc). "Cada organização tem os seus objectivos, seu ramo de actividade, seus dirigentes, seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia, missão e política". (Chiavenato, 2000, p. 2).

Hoje as pessoas nascem (hospitais), crescem (família), são educadas (escola), trabalham (empresas), divertem-se (indústria do lazer) e morrem (empresas funerárias) dentro de organizações. As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objectivos e cumprir as suas missões. Numa época repleta de incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades de toda a ordem, onde abundam a inflação, a recessão económica e o desemprego, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, as organizações estruturam-se, procurando confluir o trinómio qualidade, produtividade e competitividade. Neste contexto de crescente competitividade internacional e de luta pela sobrevivência, as empresas vêem-se na necessidade de fazer confluir sinergias e de aumentar a cooperação internacional. Tal facto está a originar um aumento exponencial de parcerias, alianças, fusões e aquisições entre organizações de diferentes países e a originar um aumento de organizações internacionais. Eis uma das razões que nos parece tão actual e pertinente, o conhecimento da influência dos aspectos culturais intrínsecos de determinado contexto organizacional, no respectivo desempenho organizacional. "O contexto determina que se giram recursos humanos, materiais e financeiros em função dum dado quadro cultural e dos objectivos a atingir que se devem coadunar com a vocação (aquilo que a organização tem de fazer) e a missão (a maneira especial como a organização cumpre a sua vocação) duma dada organização, quer dizer, têm de estar de acordo com uma dada filosofia de acção que configura uma determinada identidade cultural" (Pires e Sarmento, 2001, p.98). Nesta linha partilhamos a opinião de diferentes autores que defendem a existência de factores não económicos (valores, crenças, pressupostos fundamentais, símbolos,

artefactos, rituais, mitos, etc.), a influenciarem e determinarem o rendimento organizacional. Sobre este propósito o actual Ministro do Emprego e Segurança Social diz-nos que "as organizações precisam de história, precisam de ter riqueza fundacional; qualquer organização, das empresariais ou de outro tipo. Para isso é preciso liderança, uma conjugação sábia entre o saber, o saber fazer e o saber estar; e, sobretudo, é preciso afecto (porque não se trabalha sem afecto), e é preciso formação" (Bagão Félix, 2002, p.20).

Existem vários estudos (Hofstede, 1997; Neves, 2000), que visaram relacionar a cultura organizacional, quer com a eficácia das fusões e aquisição de organizações, quer com as práticas de gestão de organizações multinacionais.

Uma grande quantidade de organizações, resultante de fusões, não foram bem sucedidas e presume-se que devido à não contemplação dos aspectos culturais na gestão (Neves, 2000). Trompenaars (2002) defende convictamente que as organizações e as sociedades que conseguem reconciliar melhor as diferenças culturais são superiores na criação de riqueza. Peter Drucker numa entrevista realizada por Cardoso (2002) relativamente ao povo português diz-nos que:

> "Vocês são psicologicamente únicos do ponto de vista histórico. Portugal é um País atlântico. Não creio que encaixem noutro figurino. Vocês têm vantagem clara sobre a Espanha. Os vossos conhecimentos marítimos, nomeadamente ao nível da construção de navios, permitiram-vos desenvolver uma visão atlântica, ao passo que os espanhóis tardaram em libertar-se da vocação mediterrânea. Ainda hoje Portugal revela uma grande poder de adaptação às novidades e ao contacto com outras culturas..." (p.2).

Este facto vem relevar em parte a vocação do povo português pela imigração e a procura de melhores condições de vida em todo o mundo. Esta

plasticidade "mental" enraizada na alma dos portugueses, no sentido de adaptação e incorporação de novas culturas, pode trazer vantagens de desenvolvimento a Portugal, caso este factor for tido como oportunidade de crescimento.

Como é que uma organização internacional, sediada em dezenas de países, como é o caso dos Colégios Claretianos, consegue por um lado dar resposta e adaptar-se às culturas locais sem perder a identidade da cultura-mãe?

Os gestores do "vértice estratégico" [12] destas organizações beberam conhecimentos da cultura da casa-mãe e tiveram capacidade de adaptação à especificidade do contexto da organização filial. São os denominados gestores globais ou gestores de várias culturas que têm características muito singulares, pois conseguem partilhar a gestão com gestores locais. Este gestor tem grande capacidade de flexibilidade e adaptação à cultura local, mantendo, todavia lealdade à organização formadora (Peretti, 2001).

As necessidades actuais colocam problemas novos que exigem respostas inovadoras. Respostas que no passado foram a solução, hoje podem ser parte de um problema. O conhecimento desactualiza-se a grande velocidade e muito rapidamente se pode tornar obsoleto (Pires,1998). Hoje exige-se do gestor capacidade de tornar a organização flexível, alicerçada num clima de confiança, o que exige uma cultura que defenda os valores da autonomia, da participação, da partilha de conhecimento, da discussão e do trabalho em equipa. Assim, as culturas assentes em regras demasiado formalizadas, estrutura altamente burocrática e com regimes normativos pesados têm os dias contados. A forma como os gestores internacionais reconciliam as diferenças é a essência do seu trabalho. O gestor internacional tem de ir além da percepção das diferenças culturais, ele tem de respeitar essas diferenças e tirar vantagem da diversidade através da reconciliação dos dilemas interculturais (Trompenaars, 2002). Assim, pensamos ser fundamental para a humanidade que a lógica do mercado que é fonte de dinamismo, de iniciativa e de criatividade, seja regulada e limitada na sua expansão, no

[12] Cfr. o sentido dado por Henry Mintzberg (1999) ao termo.

sentido de evitar que domine a sociedade. Devem ser travados quaisquer excessos de competitividade e poder às empresas quando estiverem em jogo interesses permanentes e universais, tais como: educação, saúde, cultura, ambiente, património, arte, desporto etc. De facto, é necessário "conciliar crescimento económico com desenvolvimento humano" (Jacques Delors, 2003, p. 71). Edgar Morin (1998) defende uma economia de mercado plural, com conteúdos sociais, ecológicos e culturais. Ele alerta-nos que a sociedade necessita de aliar a ideia de solidariedade e de fraternidade, ou seja deve proliferar um "sentimento de solidariedade vivida" (p.254).

As organizações da Contemporaneidade devem promover:

- Um serviço em prol do bem estar do cliente, encantando-o;
- O bem estar do trabalhador, promovendo o seu desenvolvimento pessoal;
- O apoio e bem estar da comunidade, promovendo um serviço social;
- A subsistência económica gerando receitas líquidas positiva, ou seja, lucro;
- Crescimento equilibrado respeitando e preservando o património natural;

Nesta linha de pensamento, pensamos que uma organização com "rosto e alma humana", deve preocupar-se com a vida social como um elemento essencial da sua dinâmica, procurando desenvolver aspectos determinantes à vida no trabalho: a informação/comunicação; a qualidade de vida no trabalho; a equidade, a justiça e a igualdade. O salário e a remuneração devem dar lugar à recompensa, pois deve corresponder como contrapartida ao "valor profissional" que lhe é atribuído, ou seja, deve estar em sintonia com a competência e produtividade demonstrada no exercício da sua função mais o grau de empenhamento, lealdade e compromisso acrescido para com a organização.

Os anos 90 assistiram a um considerável aumento das exigências de responsabilização impostas pelas "organizações não governamentais" (ONG)

sobre as empresas[13]. No seguimento da desregulamentação verificado nos anos 80, surgiu este movimento, em parte, como uma resposta à percepção de que os governos não eram eficazes a controlar as grandes empresas. As ONG[14] formaram campanhas no sentido contrariar a influência negativa das empresas transnacionais, com graves consequências sociais e ambientais nos países em desenvolvimento. Devido às pressões das ONG, muitas empresas estabeleceram códigos de conduta, sobre questões do trabalho, ambientais e direitos humanos modificando as práticas de comércio. Exige-se hoje às organizações nacionais, internacionais, multinacionais e coligações transnacionais que operem com grande grau de transparência e ética profissional, alicerçado em valores nucleares, proporcionando aos países onde estão implantados, um desenvolvimento sustentado e promoção de um serviço social e económico equitativo. Sobre este facto não resistimos de transcrever Tom Petzinger (2002) que defende:

> "Teríamos melhores escolas se as empresas se apercebessem que a educação pública é imprescindível para o sucesso empresarial. Teríamos uma menor taxa de criminalidade e menos presos, porque o trabalho seria mais motivador, compensador e humano. Teríamos relações raciais mais harmoniosas, porque a celebração da diversidade do trabalho se difundiria pela sociedade. Teríamos um melhor ambiente, porque as empresas constatariam que não podem sobreviver durante muito mais tempo a poluir o mundo em que operam. Não estou a ser utópico. Há muito tempo que falo de empresas empenhadas precisamente neste tipo de iniciativas. São motivadas pelos próprios interesses de negócio, mas uma espécie de

---

[13] Cf. Relatório do Desenvolvimento Humano 2002. Publicado para PNUD. Mensagem – Serviços de Recursos Editoriais.

[14] Como exemplo de Organizações Não Governamentais (ONG) podemos dar a Greenpace e AMI . De acordo com a União das Associações Internacionais (2002) estima-se que existam actualmente cerca de 15000 ONG a nível internacional.

> interesses próprios que reconhece e honra o seu lugar na comunidade que a rodeia" (p. 387-388).

Estas organizações são vistas como dependendo de culturas muito mais emocionais, no sentido de promoção do desenvolvimento do "outro", baseado na confiança e partilha de uma ideologia. Nesta linha de pensamento pensamos que as organizações contemporâneas tendem para configurações missionárias e com grande flexibilidade. Somente com crença de uma ideologia se pode desencadear esforços e partilhar experiências, conhecimentos em prol do que se acredita ser o caminho certo. Será que as nossas instituições educativas e o desporto lá ministrado estão a preparar os jovens com os valores que nos são exigidos nas organizações contemporâneas? Valores de partilha, trabalho em equipa, participação para o desenvolvimento do "outro" e do bem social e comunitário? Estas interrogações irão ser objecto de reflexão no nosso trabalho no capítulo subsequente.

Síntese

Apesar da dificuldade manifestada pelos diferentes teóricos e práticos da investigação na definição conceptual da cultura, devido ao seu carácter etéreo e qualitativo, pensamos que os diferentes autores referem algumas ideias chave na tentativa de conceptualização da ideia de cultura organizacional, nomeadamente:

- Uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas da organização;
- Socialmente desenvolvida apreendida e propagada, sob a forma de comportamentos, pensamentos e emoções;
- Constituída por diferentes camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis;
- O núcleo central é constituído pelos denominados pressupostos fundamentais ou valores;

- É um guia director de normas de regras o que leva as pessoas a pensar, sentir e viver os problemas funcionais da organização quer no que diz respeito à integração interna e adaptação externa;
- Embora seja possível, é grande a dificuldade de ser alterada[15], constituindo um processo lento e difícil;
- Contribui para a definição da identidade e exclusividade da organização;
- Contribui para a coesão social através da sua capacidade de ligar as pessoas, dando sentido de missão ao seu trabalho.
- Manifesta-se através de artefactos e padrões de comportamento organizacional, assumindo características simbólicas, rituais, cerimónias, linguagem, gestos, estórias e mitos.
- É um produto da história da organização;
- É possível a existência de uma cultura dominante e várias subculturas numa organização;
- A gestão da cultura numa organização pressupõe o desenvolvimento de valores partilhados voluntariamente pelos seus membros, fomentando a identidade comum e respeitando as subculturas que a compõem;
- Pode ser avaliada por metodologias qualitativas e quantitativas;
- Influência directa e indirectamente de factores não económicos (valores, artefactos, normas, regras,...) na prestação e desempenho organizacional;
- É composto por uma estrutura composta por diversas camadas[16], em que os diferentes níveis de significado se interligam desde os mais periféricos e observáveis, aos mais profundos e imperceptíveis.
- Homogeneidade[17] da cultura e a importância dos líderes na preservação da mesma como forma das organizações conseguirem

---

[15] Segundo Gomes (1990), para os que defendem que a cultura organizacional se reduz aos aspectos tangíveis, a maleabilidade e a mudança da cultura é possível. Para os que defendem uma concepção de cultura relacionada com os aspectos menos visíveis e intangíveis a possibilidade de mudar a cultura é remota. Bilhim (2001, p. 422) defende que "a mudança da cultura implica a substituição dos pressupostos básicos que enformam as normas, os valores e as crenças organizacionais, e, atinge as formas de pensar, sentir e agir". Refere ainda, que "é possível mudar a cultura, embora seja mais fácil mudar o clima organizacional, dado tratar-se de uma realidade mais superficial".

[16] Cf. defende Hofstede (1991).

competitividade e crescimento eficaz. Associada a esta ideia existe defensores de uma cultura forte em prol da eficiência organizacional.

- Heterogeneidade da cultura[18]. Defendem uma perspectiva multicultural para o bem da organização. Associada a esta perspectiva existem defensores de uma cultura fraca em prol da melhor adaptação à envolvencia e eficiência organizacional.
- A gestão de recursos humanos parece ser fundamental no sentido de preservar a cultura organizacional.
- O respeito pela cultura das organizações parece ser fundamental para o êxito do processo de fusões e coligações transnacionais, internacionais e multinacionais.
- Poderá ou não constituir um factor icentivador ou inibidor das opções políticas de formação dos seus recursos humanos.
- Será exigida, na contemporaneidade, às empresas uma missão com conteúdos sociais, ecológicos e culturais alicerçados em valores nucleares, proporcionando aos países onde estão implantados, um desenvolvimento sustentado e promoção de um serviço social e económico equitativo;
- Constata-se que as grandes organizações tiveram como fundadores líderes fortes.

[17] Cf. vários investigadores tais como Peters e Waterman (1995)
[18] Cf. defende Sansaulieu (1987).

2. ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA E CULTURAL

A escola é a instituição mais nobre que o homem criou
e o templo mais sagrado que edificou.
É na escola que o homem se faz germinar a si mesmo.

(Manuel Patrício, 1997)

2.1. A escola como organização da Cultura Contemporânea

Como o nosso trabalho visa o estudo numa organização educativa, torna-se imperativo que façamos uma reflexão da escola como organização contemporânea. A escola é, acima de tudo, uma organização educativa. Vários autores (Bilhim, 2001 e Chiavenato, 2002,) enfatizam a importância da existência das organizações para realizar aquilo que o homem sozinho jamais seria capaz. O homem na actualidade passa a maior parte do seu tempo em organizações, das quais depende para nascer, crescer, viver e morrer. O aluno é a razão de ser da escola como organização. Convém, no entanto, enfatizar que a organização escola nunca teve o monopólio educativo. A família, os meios de comunicação social[19], as associações religiosas, as organizações empresariais, políticas e desportivas são poderosos factores de formação e socialização. Não é nosso propósito nem pretensão dissecar ao pormenor toda a complexidade que envolve a Organização Escolar, mas sim proceder a algumas reflexões sobre a escola actual (o que somos) e necessária mudança (o que queremos ser). Iremos levantar algumas pistas como poderemos lá chegar.

Passadas quase três décadas do 25 de Abril, a Educação permanece como um dos problemas mais sérios do país. Portugal é, em termos estatísticos da União Europeia, um dos países que mais utilizam dinheiros públicos na Educação[20]. Sabemos também que o nosso País apresenta a maior taxa de abandono escolar dentro da União Europeia[21]. A palavra de ordem na política actual[22] portuguesa é contenção da despesa pública. Temos,

---

[19] Cfr. Defende Sanmartin, (1995, p.24) "a escola tem um duro competidor cada vez com maior predominância que são os meios de comunicação social na nossa sociedade, de tal maneira que os jovens e adolescentes adquirem uma grande quantidade de conhecimentos e valores através da televisão, da rádio, dos jornais e revistas".

[20] A este propósito o antigo ministro da educação Augusto Santos Silva no seu livro *Por uma política de ideias em educação* editado pela Asa em 2002, revela-nos que em 2001 o Ministério da Educação dispôs de sete biliões de euros para investir na educação, o que corresponde a cerca de 6,5% do PIB.

[21] Fonte EUROSTAT. O actual ministro da Educação David Justino (2003) afirma que "Portugal tem 45,5% de saídas precoces. E o país imediatamente a seguir, a Espanha está muito longe (29%)" . Jornal de Notícias de 10/03/03, p. 3.

[22] Estamos em presença de uma maioria parlamentar, constituída pela coligação PSD/CDS/PP formando o XV governo constitucional.

no entanto, esperança que esta contenção não tenha repercussões negativas na despesa social, nomeadamente no que concerne à educação e saúde dos portugueses. Sendo a educação um serviço público e o garante do futuro do país, a qualidade da mesma terá forçosamente que passar por uma estratégia consertada por toda a esfera política, que ultrapasse o leque partidário, sendo considerada prioridade nacional. Deve existir uma política global e estratégia de investimento na educação, na perspectiva de assegurar o desenvolvimento do país. Segundo Otoniel Oyarce (1999, p.11), "a intenção de obtenção de melhoria da capacidade de gestão das escolas é no sentido de optimizar o gasto estatal com a educação". Peter Drucker (1999), a este propósito, afirma que a ciência da gestão estender-se-á cada vez mais para além das empresas. A área de maior potencial de desenvolvimento será a da gestão dos recursos de conhecimento da sociedade – em particular a da educação e a dos cuidados de saúde, ambos, hoje em dia, demasiadamente administrados e reduzidamente geridos. Pensamos que estas ideias de Peter Drucker não são premonições, mas sim acontecimentos actuais. O novo regime de autonomia e gestão das escolas (Decreto-Lei n.º. 115-A/98) foi um passo dado nessa direcção. No entanto somos de opinião de que é necessário conferir maior capacidade de liderança e autonomia a cada escola, quer na gestão, avaliação, recrutamento e progressão na carreira dos seus recursos humanos, assunto que abordaremos no nosso trabalho posteriormente.

Comungamos com a opinião dos defensores da necessidade duma melhor gestão da escola. No entanto, esta tem especificidades que a caracterizam implicando uma gestão diferente de uma outra qualquer empresa. Numa reflexão sobre a avaliação do rendimento escolar, e por consequência a classificação das escolas, através de critérios quantitativos, tratando as pessoas como números, estamos totalmente de acordo com Patrício (1997, p.33), que nos diz que "é um dos escândalos desta reforma educativa. Como é possível fazer o discurso da qualidade da educação e pôr de pé um sistema de avaliação que reduz o sucesso educativo ao sucesso administrativo, mau grado as sofisticadas justificações contrárias?" Pensamos ser questionável a validade da aplicação de conceitos económicos à avaliação das escolas como

organizações educativas, tais como *ranking*, produtividade, resultados e eficácia. Na nossa opinião, estes conceitos devem ser objecto de precaução e vigilância epistemológica, na tentativa de filtragem das impurezas de cariz ideológico que tendem a comandar uma visão focalizada, produzida e emanada para e no contexto empresarial. Nós somos de opinião de que a economia e a tecnologia se revestem de capital importância para a realização do homem e progresso das sociedades. São, contudo, meios e não fins. A pureza da formação do homem é algo de muito mais elevado e sublime. O cerne da escola é o aluno e não uma mercadoria. O principal bem em educação é imaterial, de valor incomensurável para o futuro do país. "Contribuir para a edificação do humano no homem é a tarefa e a missão do educador e da escola" (Patrício, 1993, p. 60).

A escola, no entanto, não pode fechar-se sobre si própria, resistindo às mudanças ciclónicas da contemporaneidade. A incerteza é uma das características da sociedade contemporânea. Deve ser eliminada a distância entre conhecimento e aprendizagem. Estébanez (1991), a este propósito, diz-nos que educar numa cultura de mudança implica educar para uma constante renovação. Parece-nos também que o conhecimento está a crescer mais rapidamente do que as Instituições Educativas. Estas têm que estar preparadas para dar resposta a novas questões e problemas do mundo contemporâneo. Estamos num mundo novo que exige uma reavaliação de conceitos e normas de funcionamento. "A sociedade da massificação entrou em crise" (Cardoso, 1999, p.10), logo a escola de massas também.

Pese embora nos encontrarmos inseridos no ensino, como docente, há mais de 15 anos, em matéria de educação temos mais dúvidas do que certezas. Várias interrogações se nos colocam sobre a escola de hoje:

Que tipo de escola é exigido nos dias de hoje? A escola é vista como uma organização orgânica, que aprende? Deve a escola preparar competidores natos para o mercado de trabalho ou formar homens completos? Será que o modelo utilizado de massificação do ensino, em que existe preocupação de educar toda a gente de igual forma, deve continuar a ser privilegiado ou devem existir diferentes tipos de educação de acordo com a

clientela a que se destinam? Será que a escola actual está assente em valores que estão de acordo com os valores das crianças e jovens de hoje e que é a razão da sua existência? Será que o desenvolvimento unidimensional que privilegia o acto de ensinar em relação ao acto de aprender, forma a pessoa humana na sua totalidade e prepara para a necessidade de uma auto-aprendizagem para toda a vida? Sendo a dimensão lectiva circunscrita à sala de aula, privilegiada institucionalmente, o aumento do número de anos e carga lectiva na escola corresponderá a uma elevação e potenciação das capacidades muldimensionais dos alunos? Será que a escola de hoje ao enfatizar a importância da inteligência passiva sobre a activa, está a dotar os jovens das ferramentas comportamentais, atitudinais e cognitivas exigidas na sociedade de agora e do futuro?

Todas estas questões são de difícil resposta. Pensamos, no entanto ser demasiado importante a sua reflexão, dela dependendo o sucesso e desenvolvimento do país dentro da comunidade europeia. Não tendo pretensões de vidente pensamos que o alargamento da União Europeia a países como a Polónia, Hungria, República Checa, Eslovénia, Estónia, Bulgária, Letónia, Lituânia, Eslováquia e Roménia já em 2004, irá ter repercussões negativas na economia portuguesa devido a dois principais factores: primeiro, devido às estruturas produtivas desses países serem semelhantes à nossa e com menor custo, o que irá provocar uma deslocação de investimento estrangeiro para esses países[23]. Segundo irá haver uma redução dos fundos estruturais comunitários transferidos para o nosso país. Parece-nos que uma solução para Portugal será dotar os nossos recursos humanos de "ferramentas" que lhes permitam dar resposta às necessidades tecnológicas e atitudinais futuras.

Diversos autores (Gonçalves, 2000; Crawford, 2002[24]; Leif Edvinsson, 2002[25]; Peter Senge, 2002[26]; Sumantra Ghoshal, 2002[27]) enfatizam a

---

[23] Segundo João César das Neves e Sérgio Rebelo (2001, p.131) "em cada ano que passa há mais actividades industriais que são deslocadas para países com salários mais baixos do que Portugal".

[24] Crawford (2002, p. 7), diz-nos que "o pensamento criativo é o valor actual mais cobiçado e gerador de lucro para qualquer indivíduo, empresa ou país. Possui a capacidade de mudá-lo a si ao seu negócio e ao mundo".

importância que é hoje dado ao poder do conhecimento e criatividade como "arma tecnológica" para o progresso de um País. Chiavenato (2000, p. 681) afirma que "na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento", logo o conhecimento ficou na vanguarda dos recursos organizacionais. A educação deve assim, assumir uma prioridade não só nacional, mas transnacional para o bem do desenvolvimento. A sociedade do conhecimento coloca assim, no centro da dinâmica organizacional dois elementos: os sistemas de informação e as competências humanas. Anteriormente, no nosso trabalho, defendemos a importância da flexibilidade organizacional, bem como dos seus recursos humanos para a sobrevivência das próprias organizações e dos respectivos postos de trabalho. A adaptação a novos postos de trabalho parece-nos estar em relação directa com o nível de escolaridade. Quanto mais cultos, mais desenvolvidas estão as capacidades dos trabalhadores e melhor preparados estes se encontram para uma maior mobilidade funcional[28]. Este factor é de extrema importância para o País no sentido de evitar ciclos de desemprego de longa duração, com as implicações económicas e sociais que acarreta. Só através de uma política estratégica educativa poderemos dar resposta a este desafio, preparar os nossos jovens para uma nova era económica e social. O impacto do progresso técnico sobre a produção e trabalho, bem como a liberalização e integração das trocas a nível mundial irão ter continuidade no futuro. Assim, pensamos que a existência de mão–de–obra (*cabeça-de-obra*), qualificada e de elevado nível educacional e cultural é a única resposta. Esta orientação do progresso técnico a nível europeu e mundial, coloca um

---

[25] Edvinsson, L. (2002, p.263); Defende que "O capital intelectual das nações é a nova riqueza das nações.Hoje precisamo s de «clubes» mentais, locais onde possamos renovar o corpo e a alma".

[26] Senge, P. (2002, p.320). Diz-nos que "no seu sentido mais simples, uma organização aprendente consiste num grupo de pessoas que estão continuamente a melhorar a sua capacidade de criarem o seu próprio futuro".

[27] Ghoshal, S. (2002) revela-nos que o conhecimento significa poder no mercado. As empresas devem lidar com o capital humano ao nível mais profundo. Devem relevar o capital social, as suas redes e relacionamentos, bem como o capital emocional, traduzindo a capacidade e vontade de acção dos seus recursos humanos.

[28] O actual Ministro da Educação David Justino reforça a ideia da aposta na formação. "Portugal é dos países da Europa onde o acréscimo de formação é mais bem remunerado. Ir mais longe nos estudos resulta em melhores condições de vida". Jornal de Notícia de 10/03/03. p. 3.

importante desafio à melhoria do capital humano e ao desenvolvimento tecnológico da sociedade portuguesa, com consequências directas para a educação.

A escola, no entanto, não pode ser centrada apenas como preparação para o trabalho. A sua missão é mais elevada e sublime. Assim, partilhamos da opinião de Bento (1999) de que a educação deve ser assumida como um projecto antropológico. Deve relevar um protagonismo axiológico, pois fora deste âmbito não se lhe confere valor ou sentido educativo ao ensino e à aprendizagem. Na mesma linha o filósofo espanhol Fernando Savater (1997, p.28) afirma que "se a cultura pode definir-se como o que o homem acrescenta ao homem, a educação é a cunhagem efectiva do humano" ou seja, o homem só chega a ser homem através da aprendizagem e do conhecimento assentes em valores que forjam a sua identidade como pessoa.

Como transformar o conhecimento em aptidões e competências? Roberto Carneiro (2001, p.153) enaltece as directrizes emanadas pela Comissão da UNESCO sobre a Educação para o século XXI que releva a necessidade de educar para níveis de aptidões superiores:

> "Em vez de exigir uma aptidão, que vêem como ainda demasiado ligada à beira do saber-fazer prático, os empregadores procuram competências: um misto, específico para cada indivíduo, de aptidão no sentido estrito do termo, obtido através do ensino técnico e da formação profissional, de comportamento social, de aptidão para o trabalho em equipa, de iniciativa e de predisposição para assumir riscos" (p.153).

Que tipo de escola é exigido nos dias de hoje? Do atrás exposto pensamos ser necessário proceder a uma reforma no nosso ensino no sentido de aumentar a relevância do ensino tecnológico, e reforçar a formação profissional da nossa mão-de-obra sem nunca preterir o desenvolvimento e crescimento da cultura e do homem como pessoa. Um sistema de mudança

implica necessariamente a existência de cedências, rupturas, conciliações, opções, sacrifícios e coragem política para o bem do futuro do país. Uma vez que a nossa economia se vai baseando cada vez mais na informação e que o modo de trabalho muda do trabalho manual para o do conhecimento, a preocupação com a aprendizagem contínua e a valorização pessoal dos cidadãos deve ser uma realidade. Por outro lado, em sintonia com o que escrevemos sobre as exigências impostas às organizações contemporâneas, a missão da educação deve em primeira instância promover a formação de valores. João Paulo II dizia, numa das suas encíclicas, uma frase notável: «trabalhar hoje é cada vez mais trabalhar com os outros e para os outros». Os jovens devem, assim, ser educados a funcionar bem em grupo, demonstrar lealdade, solidariedade, justiça, ter capacidade crítica, respeitar os direitos e as diferenças dos outros, dominar as suas capacidades emocionais e estimular o gosto e a capacidade de aprender. A educação dos jovens deve visar o desenvolvimento de novas competências e capacidades, tais como: responsabilidade, flexibilidade, adaptabilidade funcional, trabalho em equipa, manuseamento de novas tecnologias, correr riscos, sucesso na resolução de problemas, empenhamento nas tarefas e a criatividade. Queirós (2001) refere que a criatividade é intrínseca da escola, pois a escola é um espaço por excelência para criar. A este propósito Vítor da Fonseca (2001) defende que a separação habitual da economia e da educação, à luz dos novos desafios, não se pode perpetuar. Pede-se à escola e ao professor, num contexto de educação cognitiva, uma mudança da pedagogia tradicional, a instrução e avaliação inculcadas devem ser dirigidas para os processos mentais superiores, necessários à adaptabilidade, e não para processos superficiais de simples assimilação, armazenamento e reprodução de informação. Neste sentido, reclama-se à escola climas de trabalho geradores destas competências, possibilitando aos alunos aprendizagem autónoma, o "aprender a aprender" [29], o "aprender a ser", o "aprender a relacionar-se"[30] e o "aprender

[29] Cfr. Leandro Almeida (1993) defende que a escola deve ter um papel fulcral no contributo para o conhecimento procedimental, ou seja, levar o aluno a "aprender a aprender" e a "aprender a pensar".

fazendo" [31]. Exige-se uma mudança na escola, no sentido desta educar o jovem de hoje para dar resposta às necessidades actuais e futuras. A escola deve-se tornar numa organização viva e que aprende, como defende Peter Senge (1990). Estamos numa era do conhecimento em que é preciso aprender ao longo da vida, logo a escola deve desde cedo, preocupar-se em dotar o aluno de capacidades que lhe permitam aprender a organizar múltiplas fontes de informação, aprender a aprender da experiência, aprender a esquecer (desaprender) e a reaprender coisas novas, ou seja, estamos numa sociedade educativa onde emana uma cultura constante de aprendizagem (Roberto Carneiro, 2001)[32]. "O controlo do conhecimento é o ponto crucial da luta mundial do amanhã pelo poder em todas as instituições humanas" (Cardoso, 1999, p.22).

Parece-nos evidente que a sociedade económica exige um desenvolvimento profissional no sentido de manutenção de uma empregabilidade sustentável[33]. Sendo a educação um caminho para a capacitação pessoal, deve a escola visar também o desenvolvimento pessoal, cultural, social e comunitário. Estamos convictos da necessidade de uma escola actual com vida e em que todo o seu espaço transborde formação, cultura e valorização da pessoa humana. "Nada do que é humano se deve ignorar em educação" (Patrício, 1993, p.115). A escola não pode ser circunscrita ao seu espaço de aula, deve toda ela ser espaço pedagógico.

---

[30] Cfr. Roberto Carneiro (2001, p.372) "Aprender a Viver Juntos, Aprender Juntos, Aprender a Crescer Juntos estão intimamente interligados na orientação resultante dos valores básicos de solidariedade e partilha, para atingir um compromisso sólido, a caminho da liberdade e da excelência".

[31] Cfr. Drucker (1958), citado por Beatty (2001, p.90), sobre a importância do "aprender fazendo" diz-nos que "em termos literários, um estudante só pode fazer um trabalho de estudante. Tudo o que se pode medir é o seu nível de aprendizagem e não o seu nível de desempenho. Tudo o que ele pode mostrar é uma promessa".

[32] Cfr. Roberto Carneiro (2001, p.129), diz-nos que "o conhecimento é mais importante do que a mera acumulação de capital financeiro e de capital físico, para o progresso dos povos".

[33] Somos de opinião da necessidade do ministério da Educação e Ensino Superior desenvolver parcerias com o Ministério de Emprego e Segurança Social em prol do desenvolvimento da formação profissional em Portugal.

Desde o recreio[34], cantina[35], sala de aula, bar, espaços desportivos, anfiteatro, biblioteca, secretaria..., tudo deve ser local para educar e crescer culturalmente. É necessária a escola, toda ela, espalhar as sementes de uma inabalável cultura de vida. "A escola não deve ser só um sítio onde se estuda e se tiram boas notas, deve ser basicamente um local onde se aprende a viver" (Sampaio, 1994, p.21). Como nos diz Patrício (1997, p.22), "Conforme, na física relativista einsteineana, o espaço é função das massas, na escola cultural o espaço pedagógico é função das ocorrências e formações pedagógicas". Só uma escola cujo modelo de organização seja orgânico, com vida, que funcione como um tecido vivo de relações interpessoais sobreviverá e crescerá como instituição social e cultural no mundo contemporâneo.

A Instituição educativa deve ser capaz de interligar as mudanças culturais e sociais com as educativas, sob pena da escola não educar o *homem situado* e concreto e causar um abismo entre a vida real e a vida escolar. Manuel Patrício (1997, pp17-18) afirma que "a educação e a escola não podem ser alheias à sociedade, mas que o trabalho educativo não deve assentar na aceitação passiva, mecânica e meramente reprodutora do que a sociedade é – aliás, do sistema dinâmico que esta é em cada momento – pois que lhe cabe e cumpre trabalhar para uma sociedade mais humana – ou seja, mais livre, mais justa e de maior valia cultural e espiritual". Queirós (2002) defende que a escola, como instituição da educação e da cultura deve-o fazer sem nunca perder de vista o referencial do meio em que se insere, procurando assim formar o tipo de homem ideal para cada época, em intima relação como sistema sócio-político vigente. Roberto Carneiro (2001, p.129), declara-nos que "o sistema educativo é o espelho da alma de uma sociedade, dos seus valores referenciais, da sua ideia de destino, da sua cultura matricial, do contrato social entre economia, o estado e o cidadão".

Uma das principais especificidades da organização escolar é o carácter exógeno da direcção e regulação pelos ministérios de educação dos diferentes

---

[34] Cfr. Beatriz Pereira e Adelina Pinto (1999, p. 25) "a escola tem necessidade de repensar os recreios, estar muito atenta a estes espaços, onde os alunos passam uma parte importante do seu tempo lectivo".

[35] Somos defensores que a escola deve criar hábitos de alimentação sadios, pois estes são fundamentais na prevenção da doença.

países, através de orientações normativo-culturais institucionalmente difundidas. Esta regulação imposta ministeralmente tem um carácter reprodutor e normalizador. A lei[36], contudo, permite uma flexibilidade e autonomia próprias de cada escola o que é susceptível de possibilitar (de) uma apropriação individual, grupal ou colectiva, pelos diversos actores, da comunidade educativa. Emerge assim, uma organização escolar dotada de um carácter de plasticidade organizacional, capaz de operar uma reactualização dos modelos normativos e culturais plasmados na legislação escolar, e como tal, configurar-se-á como um "locus de produção normativa". Deve assim, tender-se para uma gestão local da escola[37], com capacidade de resposta aos problemas no seu contexto, com autonomia (jurídica, administrativa, financeira e pedagógica) e independência em relação às intromissões da burocracia. Somos de opinião que o poder de decisão deve ser colocado o mais próximo possível das consequências dos seus actos. A autonomia permite a construção de uma identidade própria e a edificação da cultura da organização. Sobre este propósito não resistimos a transcrever as palavras do Papa João Paulo II, citado por NovaK (2001):

> "Ao intervir directamente, irresponsabilizando a sociedade, o "Estado assistencial" provoca a perda de energias humanas e o aumento exagerado do sector estatal, dominando mais por lógicas burocráticas do que pela preocupação de servir os utentes e levando a um acréscimo enorme das despesas. De facto, parece conhecer melhor a necessidade e ser mais capaz de

---

[36] A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº. 46/86, de 14 de Outubro), a Lei nº. 9/79, de 19 de Março, O Decreto – Lei nº. 553/80, de 21 de Novembro e o Decreto-Lei 43/89 de 3 de Fevereiro, estabelecem que as escolas têm o direito e o dever de definir e criar um projecto educativo. Este incentivo à mudança de atitude da escola torna-a uma organização com "vontade e poderes próprios". A autonomia da Escola exerce-se através de competências próprias em vários domínios, como gestão de currículos, programas e actividades de complemento curricular; na orientação e acompanhamento de alunos; na gestão de espaços e tempos de actividades educativas, na gestão e formação de apoios educativos, de instalações e equipamentos e, bem assim, na gestão administrativa e financeira.

[37] O Decreto-Lei 172/91, de 10 de Maio emana a existência de um Director Executivo, que exerce o cargo de gestor escolar.

> satisfazê-la quem dela está mais próximo e vai directamente ao encontro do necessitado. Acresce-se que, frequentemente, um certo tipo de necessidades requer uma resposta que não seja apenas material, mas que saiba compreender nelas a exigência humana mais profunda" (p. 221).

E o Estado[38], qual será o papel por ele desempenhado? Será que deve manter o pioneirismo e hegemonia sobre todas as questões da educação? Será que o Estado irá abrir mão de um sistema que é tão importante para o controlo da sociedade? Pensamos que o papel do Estado é servir a sociedade e não a controlar e comandar. Defendemos que o papel do Estado é reforçar, incentivar as acções férteis e criativas da sociedade civil e não afunilá-las nem suplantá-las. A máquina do Ministério da Educação[39] é tão grande, pesada e burocrática que é quase impossível de ser administrada, gerida e comandada de um único local ou centro. Segundo Bilhim (2002, p. 177):

> "A cultura organizacional da Administração Pública e do sector público empresarial sempre se caracterizou por ser formalista, centralizadora, desmotivadora, mecanicista, sem desafios para a gestão e para os empregados, concedendo mais importância aos regulamentos e processos do que às coisas que são ou não feitas. A gestão dos recursos humanos destas organizações caracterizam-se pela sua hierarquização, (a antiguidade é um posto), pela ausência de gestão da

---

[38] . O Artigo 75°. (Ensino público, particular e cooperativo), da Constituição no seu ponto 1., responsabiliza o Estado de criar uma rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população. No seu ponto 2. define que o Estado reconhece e fiscaliza o ensino particular e cooperativo, nos termos da lei.

[39] Roberto Carneiro (2001, p.133) a este respeito diz-nos que "a empresa Educação Nacional é a única empresa desta envergadura que pretende atingir dez milhões de clientes potenciais com um único produto não diferenciado. Nenhuma empresa a trabalhar num mercado vasto deixaria de diferenciar o seu produto de acordo com os nichos de clientes, de segmentar a sua oferta segundo as procuras diferenciadas".

> performance (tanto faz fazer ou não fazer ganha-se o mesmo), formalismo e vínculo de trabalho rígido".

As escolas privadas têm que enfrentar uma concorrência que oferece um serviço gratuito, com diferentes regras de jogo. Perece-nos que a verdadeira democratização do ensino[40] seria uma realidade, e o sistema educativo só ganharia em qualidade, se a Lei permitisse a escolha da escola aos cidadãos com total gratuitidade[41], quer esta fosse pública ou particular e cooperativa. Assim, o acesso à educação seria igual para ricos e pobres. Segundo Roberto Carneiro (2001, p.159) "uma vez que a educação é considerada a alavanca fundamental do progresso ou regresso das sociedades, a inclusão afigura-se como o desafio político essencial a ser agarrado num futuro próximo. As exigências tanto de equidade como de eficiência requerem dos sistemas de aprendizagem uma capacidade acrescida para lidar com os grupos socialmente carenciados que o processo industrial de educação, por regra, exclui dos benefícios organizados do progresso do homem". Dado o previsível decréscimo no número de nascimentos, a luta pela sobrevivência da instituição escola irá ser agudizada nos tempos vindouros. Num futuro, que já está presente, cada escola terá que *"lutar"* pelos seus alunos. Pensamos que iremos, como aliás se procede noutras áreas, à procura constante de fidelização dos clientes, bem como à prestação de um serviço educativo com a máxima eficiência (qualidade) e eficácia (com o menor custo)[42]. A sobrevivência das escolas privadas depende única e exclusivamente da qualidade do serviço prestado, nomeadamente na rapidez de

---

[40] O Artigo 74°. (Ensino) da Constituição no seu ponto 1. e 2. , determina que cabe ao Estado, a responsabilidade de assegurar que todos sem excepção tenham direito ao ensino, e garantir a todos a igualdade de oportunidade no acesso e êxito escolar.

[41] O que na prática não se verifica. O estado celebra contratos de associação com escolas particulares situadas em zonas carecidas de escolas públicas. Estes contratos de associação têm por fim possibilitar a frequência das escolas particulares nas mesmas condições de gratuitidade do ensino público. Existem os contratos simples e de patrocínio para as restantes situações o que auxilia parcialmente as famílias mais carecidas com o custo com o ensino. Este facto faz com que os recursos económicos sejam determinantes como critério para a escolha deste tipo de ensino particular e cooperativo.

[42] Para Bilhim (2001) uma organização eficiente é aquela que utiliza os meios, os procedimentos e métodos para a optimização dos recursos. Eficaz é uma organização que faz as coisas certas para o alcance dos fins e objectivos a que se destina.

resposta à mudança do envolvente, um grande sentido de serviço ao cliente (alunos, professores, colaboradores, pais, comunidade envolvente), uma gestão equilibrada e sustentada dos seus recursos, financeiros, físicos e humanos. Somos favoráveis a uma descentralização da administração da Educação. Somos de opinião que cabe ao Estado o papel de regulação global do ensino, informação, avaliação, fiscalização e *compensação* das organizações educativas. Pensamos que é dever do Estado promover a complementaridade entre o Ensino Público e o Privado[43]. Segundo Tavares (2003, p.82), "Portugal é dos Países europeus com menor percentagem de investimento privado dedicado à educação e por isso é necessário serem criados sistemas de co-financiamento que estimulem o consumo privado em bens e serviços educativos, desviando-o do consumo supérfluo ou até social e ambientalmente prejudicial". Esta questão parece-nos importante, pois pensamos ser uma questão cultural e a escola terá aqui um papel preponderante de criar e incentivar os alunos, futuros homens, hábitos de literacia, desportivos, artísticos, ou seja, de consumo de "cultura". Só sente falta de cultura quem cresceu num ambiente que lhe criou essa necessidade, ou seja, ninguém sente falta daquilo que ignora. Sobre esta questão Barbosa (2003) revela-nos que:

> "Parece lógico que cada estabelecimento de ensino tenha uma cultura, um estilo, um grau de exigência, um tipo de especialização que lhe são próprios. Essa diversidade só pode ser enriquecedora com a condição de estarmos perante objectivos construídos através de uma reflexão participativa e não consequência de procedimentos aleatórios. Não nos iludamos. Mais elevados níveis de escolaridade sem uma base cultural sólida que os enquadre numa perspectiva de potenciação de capacidades podem ser uma fonte de

[43] O artigo 43º. Da Constituição da República Portuguesa no ponto 4. garante o direito de criação de escolas particulares e cooperativas.

> grandes frustrações e não é necessariamente uma fonte de progresso e de desenvolvimento" (p.296).

Como temos vindo a enfatizar a escola existe porque existem pessoas que precisam de ser educadas, desenvolvidas e humanizadas[44]. O professor não é, nem pode vir a ser, o centro das atenções do processo educativo. A escola é a Instituição por excelência da educação e construção da vida, quer interior quer de comunhão com o seu semelhante. Se a vida é uma viagem à procura da felicidade (Bento, 1999), então, a escola deve ser um espaço de felicidade. Sendo o futuro uma construção do presente parece-nos imperativo interrogar-mo-nos que mundo queremos construir, que sociedade estamos a preparar. "O futuro não se prevê, prepara-se" (Godet, 1993, p.21). Devemos assim, ter em atenção não ao que virá (é imprevisível), mas ao que poderá vir. O amanhã depende das pessoas de hoje. É desta forma que somos no presente artífices do futuro. Nesta linha de pensamento, iremos em seguida "falar" sobre a importância da escola no serviço à comunidade como motor da mudança.

2.2. A organização escolar como motor de mudança

Parece opinião comum dos pensadores a importância e imprescindibilidade da educação para as sociedades, independentemente da época e local a que nos queiramos referir. "Nenhuma sociedade humana pode prescindir da educação: em primeiro lugar para subsistir, depois para se desenvolver e afirmar. A educação é vital para o homem" Patrício (2001, p.235). No entanto, duas questões se nos deparam. Será que a escola terá que ir a reboque das mudanças sociais e, por consequência, adaptar-se sucessivamente ou será que a escola deve ter uma atitude prospectiva de antecipação e intervenção nas futuras mudanças, preparando os jovens para o amanhã? Se tomarmos a primeira opção, significa esperar que o futuro

---

[44] Cfr. Roberto Carneiro (2001, p.247) diz-nos que "falar de Humanismo e Educação é redundante", o que subentende que não há educação sem humanismo.

aconteça, logo, limitarmo-nos a correr atrás dos acontecimentos - como as mudanças ocorrem a uma velocidade vertiginosa – acabaremos por «perder o comboio» e corrermos o risco de contribuir para o fim da nossa organização. Se tomarmos a segunda opção, teremos que ser criativos, capazes de assumir riscos e acreditar que poderemos contribuir para a construção de um mundo melhor. Bento (1999) revela-nos que a era que estamos a viver e, sobretudo, aquela que se avizinha agudizam a necessidade de competir arduamente pelo futuro, isto é, de trazer para o presente o futuro desejado. Para isso é necessário escolher as estratégias apropriadas, desenvolver projectos ajustados às mudanças que queremos desencadear. Estamos convictos que a última opção é a melhor via, pois a escola é um espaço de mudança, mudança do interior da pessoa, logo a escola pode dar um contributo fundamental na construção do futuro, que desejamos de maior valia axiológica, cultural e espiritual. Para este contributo ser efectivo deve a escola ser parceira, quer da família, quer da comunidade envolvente.

Como enfatizamos anteriormente, dada a importância de que se reveste nos dias de hoje o conhecimento, e sendo a escola o espaço social por excelência de geração, administração e propagação de conhecimento, terá uma importância cada vez mais acentuada nas sociedades mais desenvolvidas. Por outro lado, o mundo empresarial educativo, por necessidade de sobrevivência, tem também forçosamente de se transformar em locus de aplicação, distribuição e geração de conhecimento. A aplicação focaliza a operacionalização do conhecimento. A distribuição assegura que ele esteja disponível para a pessoa certa, no lugar certo e no momento certo. A geração advém de uma vivência experiencial reflectida que culminará numa integração do conhecimento tácito com o académico. O livro Branco sobre Educação e Formação faz repousar o seu pensamento sobre a sociedade actual em 3 pilares base – a educação, a cultura e o emprego – base articulada necessária a um novo modelo civilizacional mais democrático enraizado na identidade pessoal, na cidadania e na igualdade de oportunidades (Conselho

Nacional de Educação, 1997)[45]. Nunca como hoje se apelou para a necessidade da aprendizagem e formação para toda a vida.

Roberto Carneiro (2001) diz-nos que a educação é interpelada a dar resposta a mudanças rápidas ocorridas na sociedade em geral e no mundo do trabalho em particular. É importante a posse de conhecimento, mas parece ser determinante a forma e o modo como se operacionaliza esse conhecimento. Isto exige o desenvolvimento de aptidões e capacidades para a resolução de problemas, de empatia, de cooperação, iniciativa e autonomia, de avaliar e assumir riscos e da forma de adaptação a novos contextos e situações.

Parece que existe a necessidade de, precocemente, se semear através da educação, com o sentido da inculcação dos alicerces, para a abertura para o conhecimento. Hofstede (1997) defende que cada pessoa transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de acção potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Por isso são muito importantes os pais e professores nesta "programação cultural" do ser humano. Estas programações mentais (culturais) têm a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida. A programação inicia-se na família, continua na escola, na vida do bairro, nos grupos de pares e no local de trabalho. Nas diferentes fases de crescimento do homem estas diferentes estruturas têm mais ou menos importância na inculcação da cultura e programação mental. A família durante a infância, a escola durante a adolescência e o local de trabalho em adulto. A família é a primeira escola da vida, é um lugar por excelência da solidariedade intergeracional. A escola é um espaço de construção do homem como pessoa, como "ser". Patrício (1997, p.27) diz-nos que "a escola é a instituição mais nobre que o homem criou e o templo mais sagrado que edificou. É na escola que o homem se faz germinar a si mesmo". A organização escolar é acima de tudo uma organização educativa, logo, pensamos que as pessoas não só são importantes como são tudo. A

---

[45]Cfr. Conselho Nacional de Educação (1997). *Educar e Formar ao longo da vida.* Actas do Seminário realizado em 20 de Novembro de 1996 no Conselho Nacional de Educação. Editorial do Ministério da Educação. Lisboa.

escola existe porque é uma invenção do homem cultural. "A escola assume-se como espaço de formação para a vida adulta" (Garcia e Queirós, 1999, p.24). A escola é um habitat de criação, fruição, desenvolvimento e crescimento dos alunos, visa a formação da pessoa humana, constituindo-se assim como um local antropológico e pedagógico em toda a sua dimensão.

Que papel cabe à escola em prol das famílias? Exige-se hoje com urgência um diálogo e compromisso Escola/Família para o bem comum. Nenhuma sociedade subsiste sem a existência de um compromisso social dos seus membros. Roberto Carneiro (2001) distingue e enaltece a família e a escola como duas instituições sociais que mais podem contribuir para a gestação desse compromisso e geração dum corpus crítico e criativo de capital social. A família proporciona as aprendizagens do coração, da emoção, alicerçadas no afecto, cumplicidade e segurança. A escola visa as aprendizagens da mente e da relação o que sedimenta a cognição com estabilidade emocional. Assim pensamos que ambas as instituições são indispensáveis no contributo para a educação integral da pessoa. Vários autores (Sampaio, 1994; Viegas, 1997; Rupérez, 2001), são de opinião que as acções e atitudes do quotidiano constituinte do clima e apoio familiar são factores fundamentais para os bons resultados escolares. O clima familiar depende do tipo de relações que se estabelecem entre pais e filhos, umas autoritárias, outras permissivas, outras negligentes, o que vai determinar comportamentos diferentes nos jovens. Os pais e a família são os principais agentes responsáveis pela educação[46]. São eles que devem fazer as escolhas e opções de educação, que deve ser iniciada no seio da família. Na família deve a criança apropriar-se de uma espécie de «socialização primária», através da qual se converte num membro duma dada sociedade. Mais tarde a escola, o grupo de pares, o local de trabalho, etc., produzirão a «socialização secundária», em cujo processo o jovem adquire conhecimentos e competências de maior alcance (Pinto, 1995). Na actualidade pensamos que o papel da família na socialização primária atravessa um indubitável eclipse, o que constitui um sério problema para a escola e para os professores. Quantos

[46] Cfr. Projecto Educativo do Colégio Internato dos Carvalhos (2001, p. 49)

filhos órfãos de pais vivos, utilizando uma expressão do actual Papa, quantos filhos de pais a tempo cada vez mais parcial, temos nas nossas escolas[47]? As causas desta crise familiar são de índole sistémica e ficam fora do âmbito do nosso trabalho, no entanto podemos citar: a incorporação da mulher no mercado de trabalho, um crescente mercado concorrencial e exigência de maior flexibilização do horário de trabalho. Tudo isto faz com que os pais passem menos tempo com os filhos o que está a acarretar uma crise na célula da sociedade que é a família. Assim, hoje, a escola é solicitada para tarefas pelas quais não está preparada. Sampaio (1994, p.226) refere que "as famílias projectam na escola as suas inquietações de medo, de falta de tempo e disponibilidade para amar, proteger e educar, e anseiam que a escola cumpra também estas tarefas, o que humana e tecnicamente é impossível". É necessário que os pais sejam mais interventivos[48]. Em casa, no apoio aos seus filhos e directamente na escola através da Associação de Pais, que é o seu órgão representante com poder e competência. Deve atrair-se os pais à escola e ajudá-los a ajudar os professores a educar os seus filhos, colocando-lhes a responsabilidade e o dever[49] que lhes impute como pais na educação e preparação do futuro dos seus filhos. No entanto, como nos interroga Botelho, Gomes (1998, p.52) "a família tem vindo a ser chamada a intervir na escola e no projecto educativo. As necessidades educativas não se estenderão também àqueles que hoje são parceiros da escola, para que se tornem mais habilitados no desempenho das suas funções?". De facto estamos de acordo com a autora que determina para a escola um papel de prestação de um serviço à família. Sendo a escola uma instância de socialização fulcral das sociedades, como defendem vários autores, a promoção dos valores sociais e comunitários, tais como liberdade, responsabilidade e solidariedade, é uma das tarefas da escola

---

[47] Segundo o relatorio do Eurostat (2002) os pais portugueses a par dos pais gregos são quem menos tempo dedicam aos filhos.

[48] Toffler (2000, p.366) defende que "As famílias deviam ser encorajadas a desempenhar um papel maior, e não menor, na educação dos jovens. Os pais dispostos a ensinar os seus próprios filhos em casa, deviam ser ajudadas pela escola e não ser olhados como excêntricos e desrespeitadores da lei".

[49] O ponto cinco do artigo 36°. da Constituição atribui aos pais o direito e o dever da educação e manutenção dos seus filhos.

e só terá efeito positivo, caso a família eduque nesses valores[50]. Logo, deve existir uma identidade, uma simbiose entre os valores da escola e da família. Assim, pensamos que deve fazer parte do projecto educativo da escola uma pedagogia centrada na promoção dos valores humanistas na família.

Somos de opinião de que a autonomia das escolas vai beneficiar a aproximação entre Escola/Família, pois esta poderá optar pela escola cujos padrões de educação e valores se configuram e sintonizam com os seus[51]. O respeito pela heterogeneidade social e democratização do ensino exige a existência de diferentes soluções educativas institucionais, cujos currículos, metodologias, organização de tempo e espaço escolar, métodos e modelos de avaliação e certificação são próprios.

Família e escola devem procurar remar no mesmo sentido. Pensamos que a tarefa educativa da escola é indissociável do desenvolvimento de uma pedagogia e saber humanista em estreita cooperação com a família e comunidade envolvente. Assim, parece-nos fundamental a família comungar com os valores defendidos da cultura organizacional educativa, pela qual optaram, para os ajudar na educação dos seus filhos.

Qual o papel da escola como servidor público da comunidade?

Em nossa opinião, independentemente da escola ter estatuto de Estatal ou Privada, deve estar ao serviço da causa pública. "A Escola não é dissociável da comunidade. Afirmamos que o horizonte comunitário constitui o palco mais vasto da acção educativa do professor. Os alunos que ele trabalha na Escola provêm da comunidade e a ela regressam, nela vivem", Patrício (1993, p.28). Bento (1999), diz-nos que a educação deve ser analisada à luz dos referenciais da sociedade que a integra, e a escola como pólo dinamizador da educação e cultura do meio em que se insere. Numa sociedade de informação e valorização do conhecimento, parece-nos que a escola deve assumir um papel determinante. Para isso, exige-se uma escola comunicativa, inovadora, aberta

---

[50] Os autores Khal, (1953); Kluckohn, (1970); Sugarman, (1966); Swift, (1970), citado por Rupérez (2001, p. 88) defendem que a transferência de valores, de atitudes e de expectativas da família desempenham um papel fundamental de motivação ou desvalorização para a escola, com a consequente exclusão escolar e posterior conversão em exclusão social.

[51] Em Portugal existem vários Colégios com projecto educativos e cultura organizacional própria. Colégio Alemão, Inglês, Luso-Francês, Salesianos, Claretianos etc.

ao exterior, criando parcerias com as forças vivas da comunidade local (poder local, comunicação social, organizações empresariais, desportivas e culturais). Hoje é exigido aos cidadãos um conhecimento activo (em oposição ao inerte), em que se interligam os conhecimentos académico e experiencial. É necessário valorizar o desenvolvimento de competências de índole não cognitiva no sentido de capacitar para a adaptação e acção em contextos desconhecidos, para a resolução de problemas. "Este conhecimento activo implica uma interactividade entre capacidades física, cognitiva, emocional e interpessoal o que exige uma aprendizagem em contexto social" (Roberto Carneiro, 2001, p.356). No fundo procura-se a busca da aptidão total, aptidão física, emocional, social e intelectual. Assim, como o «aprender a aprender» é mais importante do que o ensinar[52], exige-se das escolas um constante e permanente diálogo com a comunidade promovendo:

. Parcerias e cooperação com instituições locais, nacionais e internacionais[53].

. Comunicação e cooperação entre instituições com sucessivos níveis educativos (pré-primárias com 1º. ciclo; 1º. ciclo com o 2ª. ciclo; 2ª. ciclo com 3º. ciclo; 3º. ciclo com o secundário; o ensino secundário com o ensino superior), promovendo um *continuum* pedagógico de experiências educativas.

. Inovar e criar novos nichos de mercado quer através da oferta de estudos profissionais tecnológicos de âmbito pós-secundário, quer através de oferta de educação permanente dando resposta às exigências de actualização tecnológica do mercado. Para tal, é necessário ser criado um sistema flexível de certificação, interligando o sistema educativo ao mundo empresarial.

. Desenvolver um perfil de aluno com valor humano e cultural. Com atitude investigativa, inovadora, interventiva e com grande «inconformismo intelectual[54]».

---

[52] Cfr. Garcia (2001, p.36) defende que "o ensino somente reprodutor do saber, não inova e não critica. Só consome ideias dos outros e por isso estará condenado porque a lógica da sociedade lhe será hostil".

[53] Instituições Empresariais no sentido de auscultar as necessidades e perfis dos futuros técnicos, interligando a escola ao mundo do trabalho. As Instituições desportivas locais, no sentido de desenvolver parcerias com o clube desportivo escolar. Instituições culturais no sentido de desenvolver sinergias com a instituição escolar, fazendo desta um *locus* de geração da cultura. Instituições nacionais e internacionais no sentido de partilha de sinergias. etc.

. Desenvolver um corpo docente e não docente cujos valores estejam em sintonia com os organizacionais. Sensíveis para a mudança. Com atitudes de servidor público da comunidade.

. Parceria com as autarquias local e regional no sentido da cooperação institucional com consequente partilha de recursos humanos e de infra-estruturas (desportivos, biblioteca, videoteca, ludoteca, informáticos, auditório, refeitório etc.) à comunidade local.

Em sumula, a escola deve projectar-se na mudança, abrir-se para o exterior e oferecer um produto ganhador em várias frentes: no mercado das competências e do emprego, no mercado de candidatura ao ensino superior, bem como no desenvolvimento de atitudes e valores humanos e culturais. A escola como instituição de serviço público deve flexibilizar o seu horário laboral (abertura e fecho), no sentido de dar resposta às necessidades da comunidade local. A Instituição escolar deve também rentabilizar os seus recursos físicos e humanos, procurando equilíbrio financeiro e sustentabilidade económica, obtendo receitas através da satisfação de outros nichos de mercado (nomeadamente a educação/formação ao longo da vida,[55] consultoria, conferências, serviços culturais, desportivos, de lazer, etc.). Pensamos que através desta postura a escola contribuirá para a mudança das pessoas e estas são o fulcro do desenvolvimento do País. Iremos em seguida relevar a importância dos recursos humanos na escola: alunos, professores e colaboradores.

2.3. As Pessoas como núcleo da Organização Escolar

O nosso trabalho incide no estudo da cultura organizacional de uma instituição educativa internacional, implementada em vários pontos do mundo, sendo as pessoas por si só o factor estratégico desta organização. Como enfatizamos anteriormente, estamos a viver uma época em que o

[54] Esta expressão é da autoria de Rui Garcia, (2001).

[55] Num comentário de Beatty, (2001, p.130) ao pensamento de Drucker, este recomenda que "a reorientação da educação, se deve afastar da concentração quase exclusiva no «alargamento da escolaridade» dos jovens para dar ênfase à «formação contínua» dos adultos".

conhecimento tem uma importância relevante para a sobrevivência das organizações, colocando os recursos humanos como pilares fundamentais. O conhecimento tornou-se assim, no mais importante factor de produção. Por isso, a sua gestão deve ser cuidada, criteriosa e consciente. Uma vez que os intangíveis – que se baseiam sobretudo no conhecimento - constituem um factor de cada vez maior importância na diferenciação das empresas, a compreensão do conhecimento e a capacidade para o gerir são as aspectos fundamentais na aferição da posição da empresa, nas decisões prospectivas que vão permitir que ela continue a crescer, a competir e se torne mais eficaz (Kluge, et al 2002). Verificamos que na economia actual, os activos tradicionais tangíveis, como as estruturas físicas, os stocks e o imobiliário constituem uma parcela de menor valor no mercado bolsista das empresas, cujo «capital intelectual» é fundamental. Na Microsoft e General Electric, por exemplo, apenas respectivamente 1% e 14% do seu valor bolsista está associado aos bens tangíveis, sendo os restantes em bens intangíveis. Tal facto verifica-se nas SAD desportivas profissionais em que os jogadores fazem parte do activo (imobilizado incorpóreo) da empresa. Pensamos também que o mesmo se deverá verificar nas Instituições privadas de ensino[56], uma vez que os bens Intangíveis - em que os recursos humanos[57] são as peças fundamentais e os motores do sucesso – é que marcam a diferença.

Os professores são vistos como os motores da mudança da escola? Que papel deve assumir a escola para a satisfação dos seus "clientes internos" (Professores e Funcionários)?

A escola como organização deve ter preocupação de satisfação dos seus clientes internos (professores[58] e restantes funcionários[59]), pois estes são

---

[56] No Colégio Internato dos Carvalhos os vencimentos com os recursos humanos são cerca de 80% dos custos fixos mensais da instituição. Assim defendemos que a gestão dos recursos humanos desta instituição constitui um recurso estratégico fundamental.

[57] Cfr. Bilhim (2002, p.155) "As pessoas deixaram de ser propriedades. Deixaram de estar reflectidas nos documentos contabilisticos como um custo para constar como um activo incorpóreo, intangível".

[58] Cfr. O Projecto Educativo do Colégio Internato dos Carvalhos (2001) defende que "O trabalho dos professores tem lugar no seio da Comunidade Educativa e constituem um pilar fundamental desta Comunidade" (p.45). O projecto Educativo do Colégio Askartza Claret defende que "Os professores constituem um papel fundamental na Comunidade Educativa" (p.5).

o recurso estratégico diferenciador e mais valioso no sentido de satisfazer e fidelizar os seus clientes externos (pais, alunos e comunidade envolvente). O motor de qualquer organização educativa é inquestionavelmente, a imaginação, criatividade e a produção de ideias que quando operacionalizadas, podem tornar as organizações mais produtivas e únicas. Assim o "Valor Humano" é o cerne de qualquer escola como organização.

Hoje, urge uma escola actual, viva, típica de uma organização que aprende, orientada globalmente por atitudes de inovação educativa[60], de captação de oportunidades de crescimento, de resolução de problemas, de reflexão sistemática, de experimentação e utilização de novos processos, de assunção de riscos calculados, na geração, distribuição e aplicação do conhecimento em movimento (integração académica e experiencial). Este tipo de escola exige um quadro de recursos humanos com perfil e mentalidade inovadora. "Deve ser dada aos professores oportunidade para o exercício da liderança e da aprendizagem profissional e de estabelecer culturas de colaboração e aperfeiçoamento contínuo" (Hargreaves, 1998, p.14). Ainda o mesmo autor defende que "o desenvolvimento de um sentido de missão numa comunidade escolar gera lealdade, empenhamento, confiança e constitui um poderoso estímulo para o aperfeiçoamento" (p.183). Exige-se dos professores e funcionários um assumir intrínseco de melhoria constante, de formação e *educação vitalícia*. Um professor capaz de ensinar aprendendo e aprender ensinando.Tal facto implica uma nova ordem de competências no domínio da investigação, do confronto e discussão de ideias e um constante trabalho em equipa em prol de melhoria do serviço ao cliente, fornecendo-lhes soluções personalizadas e adequadas às suas necessidades. Só através de uma partilha de ideias e adaptação para a mudança é que o professor irá ser capaz de vencer os desfasamentos geracionais e assim comunicar, educar e potenciar as capacidades dos alunos que tem à sua frente.

---

[59] Cfr. O Projecto Educativo do Colégio Internato dos Carvalhos (2001) defende que "O pessoal administrativo e de serviços constitui um pilar importante da Comunidade Educativa (p. 47). O Projecto Educativo do Colégio Askartza Claret defende que "O Pessoal de Administração e Serviços constitui uma parte importante da Comunidade Educativa" (p. 6).

[60] Inovar no sentido de alterar para melhor através de introdução de processos e métodos planificados e estruturados em sintonia com as novas necessidades do envolvente.

Tornar as organizações educativas vivas, flexíveis e moldáveis às características do ambiente implica, necessariamente, uma renovação constante das competências dos recursos humanos. Os professores da escola contemporânea devem ser capazes de intervir em contextos diversos, de diagnosticar e antecipar os problemas, reflectindo e tomando atitudes pró-activas e não reactivas, consubstanciadas em teorias fundamentadas e adequadas à sua tomada de decisão. Renovar as competências numa organização educativa é formar, actualizar e até substituir os recursos humanos disponíveis. Assim, assume particular relevo o recrutamento, selecção, formação e compensação das pessoas da organização. O recrutamento e selecção são fundamentais no sentido de assegurar, nos quadros técnicos, competência científica, pedagógica e comunhão dos valores, missão e cultura da organização educativa. A formação permanente das pessoas é um ponto chave já que, se o conhecimento é considerado um activo da organização educativa, os gastos com a formação/ investigação dos recursos humanos não devem ser considerados um custo, mas sim um investimento. A compensação das pessoas na organização educativa deve ter uma dimensão mais qualitativa do que quantitativa[61]. Parafraseando Mary Parker Follet - "não há maior activo do que o orgulho de um homem no trabalho".

A mudança do professor só é possível se a escola se transformar numa «organização que aprende» com as consequentes alterações estruturais e funcionais subjacentes, bem como vontade do poder central, como defende cautelosamente Andy Hargreaves, (1998):

> "São necessárias urgentemente nas nossas escolas estruturas organizacionais flexíveis que se assemelham à metáfora do mosaico fluido, particularmente ao nível do ensino secundário, de modo a permitirem às escolas e aos professores terem uma maior capacidade de resposta às

[61] No entanto somos de opinião que os critérios de progressão na carreira, docente e não docente, se deveriam reger por critérios de meritocracia. Quando se despreza o mérito semeia-se a mediocridade.

> mudanças das necessidades educativas dos alunos que vivem numa sociedade complexa, acelerada e tecnologicamente sofisticada. Mas o mosaico fluido pode resvalar rapidamente para um mosaico manipulativo, possuindo os professores responsabilidades mas não poder, pois o poder central retém o controlo dos aspectos essenciais do currículo e dos testes, ou seja, dos produtos básicos oferecidos pelos docentes. Grande parte do futuro do trabalho dos professores e dos graus de concessão de poder nele contidos serão estabelecidos pelo modo como este contexto emergente de flexibilidade organizacional for determinado e definido" (p.77).

A escola como organização educativa só mudará, como defendemos anteriormente, se existir uma vontade e aposta política nesse sentido. Várias interrogações se nos colocam. A reforma da administração da educação tem vindo a instituir uma nova ordem democrática, participativa, descentralizadora e automática, ou tem evoluído, na continuidade, em torno de um modelo centralizado de feição assumidamente desconcentrada, a que se poderia chamar uma *recentralização por controlo remoto*? Como (re)interpretar, se for este o caso, a produção discursiva, normativa e regulamentadora, em torno dos conceitos de «autonomia da escola», «projecto educativo», «comunidade educativa» entre outros? (Lima e Afonso, 2002). Como defendemos anteriormente somente com uma política de consertação assumida globalmente, de partilha de poderes entre administração central e local (escola e forças sociais e políticas locais), intervindo o Estado como regulador na defesa do bem comum, a descentralização e autonomia da escola[62] serão uma

---

[62] Cfr. Ramiro Marques (2000, p.18) "A expressão autonomia das escolas começou a entrar no discurso sobre a reforma da escola pública nos anos 80. Na verdade, as escolas privadas sempre foram autónomas, porquanto se caracterizavam por apresentarem um programa educativo de livre escolha dos alunos e da família. Na década de 80, o movimento da defesa da autonomia da escola acentuou a desconcentração dos serviços do Ministério da Educação, através da criação das Direcções Regionais da Educação e respectivos Centros de Área

realidade. Segundo Barroso (1998) para viabilizar este compromisso, designado por «bem comum local», propõem-se, «parcerias sócio-educativas» que «devem constituir um processo de contratualização que co-responsabilize diversos organismos e entidades (entre elas a escola) na concretização de interesses comuns, no quadro de desenvolvimento de uma política educativa local», que fuja à polarização quer de um «modelo de súbdito», fortemente subjugado ao Estado, quer num «modelo de mercado», exclusivamente motivado por interesses económicos. O «modelo de mercado» cuida do sucesso[63], mas descura o insucesso. Enaltece o vencedor e ignora o perdedor. Em suma o «modelo de mercado» não tem uma dimensão integradora, nem socializante.

Só as organizações educativas autónomas, estruturadas com flexibilidade como um todo, hierarquia diluída e partilha de liderança, permitem uma aprendizagem individual indutora de mudança e de aprendizagem. Estas aprendizagens individuais (por sua vez) dos recursos humanos irão conduzir a uma cultura de mudança organizacional, uma cultura de aprendizagem contínua organizacional. Esta cultura de mudança capacita os professores da escola contemporânea de capacidades, de intervir em contextos diversos, de diagnosticar e antecipar os problemas, reflectir e tomar atitudes pró-activas e não reactivas, consubstanciadas em teorias fundamentadas e adequadas à sua tomada de decisão. Exige-se uma mudança da escola e do professor para bem do sujeito da educação, o aluno. Drucker (1997, p.274) alerta-nos de que "precisamos de encorajar hábitos de flexibilidade, de aprendizagem contínua e de aceitação da mudança como uma coisa normal e como uma oportunidade – e isto tanto no que diz respeito às instituições, como aos indivíduos".

Educativa. Na segunda metade da Década de 90, esse movimento acentuou a transferência de competências educativas para as autarquias locais, não só no domínio dos transportes - que já acontecia antes - mas também no domínio das construções escolares, definição da rede escolar, participação nos orgãos de direcção das escolas, ocupação dos tempos livres e financiamento de algumas actividades escolares. O novo quadro de autonomia, gestão e administração das escolas vieram dar não só mais competência às autarquias, mas também potenciar o agrupamento de escolas e uma maior participação da comunidade na direcção dos estabelecimentos de ensino".

[63] Pensamos que o sucesso escolar, que é administrativo e quantitativo, é diferente do sucesso educativo, que é formativo e com grande teor qualitativo.

Na escola actual o aluno é o seu centro? A escola utiliza uma pedagogia de valorização do sujeito como pessoa? As cargas horárias e sua redistribuição são feitas para o aluno ou servem outros interesses?

Luiza Cortezão afirma (2000, p.8), que "cada vez é menos possível ignorar os custos de se ter tentado resolver os problemas surgidos com a emergência da escola através da massificação do ensino". Queirós (2002, p.75) clarifica-nos que "este facto deve-se a que paralelamente à evolução da sociedade também os sistemas educativos cresceram, mas não se desenvolveram o suficiente, oferecendo o mesmo a um muito maior número de beneficiários sociais, já que o aumento da heterogeneidade social dos seus utentes não se fez acompanhar da necessária flexibilização das suas soluções institucionais (currículos, metodologias, organização do tempo escolar, modelos de avaliação, modos de certificação, etc.)". É necessário alterar a postura autista da escola de «indiferença à diferença» como defende Sousa Santos (1997).

Parece fácil de perceber que existe hoje um certo «mal-estar» na escola nos diferentes níveis de ensino e que tem vindo a aumentar. Parece até ser de prever que aumentará cada vez mais enquanto se mantiver, ou até se acentuar, este fosso entre as características, interesses e saberes dos alunos que chegam à escola e aquilo que os professores e instituição escolar oferecem e exigem (Cortesão, 2000). No entanto pensamos que a anunciada dispensa da escola e consequente «morte dos professores» que Lyotard (1989) augura - através dos crescentes avanços tecnológicos actuais na transmissão de modo mais eficiente, atraente e interactivo dos currículos – não ocorrerá, pois a educação é um acto relacional e só este inculca valor e forma humana. O que é informação sem formação?

Temos vindo a defender ao longo deste trabalho a necessidade de mudança da organização escola, cuja "tarefa educativa é inseparável da experimentação significativa de valores e da apresentação dos contravalores, pois estes também são humanos. E o que é humano deve merecer a nossa reflexão" (Botelho-Gomes, 1998, p.53).

Deve a escola fazer do aluno o seu centro? Esta ideia é defendida por Pe. Freitas (2000, p. 4) que nos alerta que "O professor não é nem pode vir a ser o centro das atenções do processo educativo. Esse lugar de excelência cabe, exclusivamente, ao aluno. Por ele e para ele existe a escola e tudo o demais é pessoal envolvente que lhe deve prestar serviços de alta qualidade". Patrício (1997, p.28) reforça este ponto de vista, dizendo que "todas as actividades educativas desenvolvidas no seio da escola estão naturalmente ordenadas para o mesmo fim: o aperfeiçoamento dos educandos que a procuram". Os educandos são as pessoas, todas. Toda a pessoa é única, irreproduzível, irreplicável. Assim a escola deve promover uma educação para todos respeitando a individualidade de cada pessoa. Defendemos uma escola colorida, ritmada, com vida e recusamos uma escola monocromática, monocórdica e autista. Uma escola exigente e não permissiva. Uma escola multicultural, e com diferenciação pedagógica.

A educação é um processo para formar a pessoa na sua totalidade, logo a escola não é exclusiva neste processo que é uma tarefa vitalícia. Drucker (1999, p.4) diz-nos que "as pessoas vão regressar à escola várias vezes ao longo da carreira". Rodrigues (2001, p.152) no entanto ressalta que "no próximo milénio ninguém vai sair da escola. Não vai ser possível". Patrício (1997, p.27)[199] diz-nos que "ir à escola é uma expressão interessante. Lembro-me de quando comecei a ir à escola. Nunca mais deixei de ir à escola. Ir à escola é propriamente ir ao homem, ir à pessoa que o homem pode ser. Como pode a pessoa deixar de ir à escola?" Como pode a pessoa ter vida humana, sem aprendizagem e crescimento como pessoas? O efeito mais notável de uma boa educação é despertar o apetite de mais educação, de novas aprendizagens e conhecimentos. "A pessoa educada sabe que nunca está completamente educada, mas só o suficiente para querer estar mais, quem acredita que a educação enquanto tal fica concluída na escola ou na universidade não foi realmente *inflamado* pelo ardor educativo mas apenas ganhou uma leve camada de *verniz* ou foi decorado com as suas tintas menores" (Savater, 1997, p.127).

A palavra escola deriva da palavra grega scholê que os latinos traduziram por otium e que significa lazer, tempo livre e ócio. O lazer, tempo livre e ócio são palavras associadas ao prazer e felicidade. Logo a escola deve ser um espaço feliz de formação com prazer[64]. O desporto parece-nos reunir atributos que contribuem para a formação integral da criança através do movimento do corpo, articulando "esforço" e "suor" com prazer. Propomo-nos fazer de seguida uma abordagem do Desporto na Escola.

2.4. O Desporto na Escola

No desenvolvimento do nosso trabalho sobre o desporto, torna-se inevitável a sua definição conceptual, embora se nos afigure tarefa difícil dada a complexidade do fenómeno desportivo. Garcia (1999) compara a dificuldade de definir desporto à dificuldade de definir homem. O mesmo autor, após uma larga reflexão, define desporto como tudo aquilo que em cada momento se considera ser desporto. Desporto é, então, uma estrutura de sentido que repousa sobre simples movimentos, transformando-os simbolicamente, expressando com rigor valores humanos intemporais (Garcia, 1999). Por sua vez Bento (1997, p.20) afirma que o desporto é "uma tecnologia do corpo, como uma forma, historicamente datada e social e culturalmente contextualizada, de lidar com a corporalidade. Como um sistema de comportamento corporal determinado por conceitos, finalidades, normas, regras e convenções socioculturais, assente nas potencialidades biomecânicas do corpo. Neste sentido o desporto celebra a festa do corpo, implica-se na sua construção, exaltação e espiritualização". Assim desporto só tem sentido quando enquadrado e temporalizado num mundo axiológico e antropológico.

É indubitável que o fenómeno desportivo tem ao longo dos tempos assumido gradualmente uma importância e protagonismo crescente. De uma sociedade do séc XIX, considerada uma sociedade de trabalho (caracterizada pela ausência de tempo livre de trabalho), passou-se para uma sociedade

---

[64] Não devemos confundir prazer, com facilitismo e permissividade. Somos apologistas de uma Pedagogia do esforço e superação para a aprendizagem. Só esta educa o jovem para a vida e o prepara para vencer obstáculos e barreiras.

«equilibrada» (equidistante entre tempo de trabalho e de lazer) no séc. XX e que dará origem a uma sociedade de lazer no séc. XXI (o tempo livre é já hoje um fenómeno social universal). Assim o desporto assume crucial importância na ocupação do tempo livre dos cidadãos da contemporaneidade. Na realidade o desporto transformou-se hoje num fenómeno social e cultural à escala planetária. Bento (1999) revela-nos que estamos a assistir a uma crescente desportivização da sociedade e da vida e a uma desportificação do desporto. Analogamente, Garcia (1999) defende que o desporto, enquanto conceito plural[65] e não apenas entendido como de alto rendimento, é uma entidade universal que não foi fundada por uma sociedade, mas fazendo parte de uma ordem cósmica e social. A religião também exalta o valor do desporto, tendo o Sumo Pontífice enaltecido o seu valor e importância ao nível planetário dizendo durante a homilia do Jubileu dos Desportistas:

> "Esta é a ocasião propícia para dar graças a Deus pelo dom do desporto em que o homem exercita o próprio corpo, inteligência e vontade, reconhecendo nestas suas capacidades outras tantas dádivas do seu Criador. Em virtude do perfil planetário adquirido por esta actividade, é grande a responsabilidade dos desportistas do mundo. Eles são chamados a fazer do desporto uma ocasião de encontro e de diálogo, para além de toda a barreira de língua, raça e cultura".[66]

Pires e Sarmento (2001, p.93-94) sustentam que o "desporto apresenta-se como um sector de intervenção profissional diversificada com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional bem como no da emergente economia social". Fortuna (2002, p.7) reforça esta ideia, afirmando que "à semelhança da internacionalização da economia, também a

---

[65] Garcia (1999, p.157) diz-nos que "o conceito de «desporto plural», embora possa revelar alguma fragilidade conceptual, expressa bem o que afinal o desporto é e sempre foi: um local de movimento, de exercitação e de rendimento corporal".

[66] Da homilia do Papa João Paulo II durante a missa no Estádio Olímpico de Roma, 29 de Outubro de 2000 (Jubileu dos Desportistas).

globalização da cultura desportiva tende a induzir, em maior ou menor grau, alguma padronização e homogeneização de comportamentos e gostos". Em conformidade, a valorização social do culto do corpo tem vindo a criar um grande número de oportunidades de emprego com tendência para o crescimento. Assim, pensamos que o Desporto invadiu a realidade social e a oferta desportiva apresenta-se cada vez mais diversificada, nas suas mais variadas vertentes de educação, tempo livre, manutenção da saúde[67] (prevenção da doença), do espectáculo e do profissionalismo. A desportivização da sociedade e a valorização do corpo são cada vez mais evidentes na contemporaneidade. Em face desta nova realidade emergiu um conjunto de actividades correlacionadas com o corpo e o desporto e toda uma industrialização e comercialização conectadas com estes. Prolifera nos dias de hoje toda uma indústria de serviços e produtos relacionados com a estética, a saúde e o bem-estar. Verificamos o aparecimento de grandes superfícies comerciais, com grande aparato e beleza, nas diversas áreas de cosmética, perfumaria e produtos alimentares (light, biológica e dietética). Numa sociedade da imagem e do consumo onde o corpo é tão valorizado, não é de admirar que o desporto esteja na moda. Assim verificamos o surgimento exponencial do consumo de artigos[68] e serviços[69] de desporto. Na realidade, o desporto é cada vez mais olhado como um produto e um serviço geradores de educação, de cultura, de lazer e de economia. O desporto representa "um conjunto de valores inestimáveis que são um repositório da memória colectiva da Humanidade, não pode deixar de estar perfeitamente integrado no processo de desenvolvimento económico e social dos países" (Pires, 2003, p.132).

Sendo o corpo tão valorizado na contemporaneidade qual o papel da escola na oferta de serviços de desporto? Será que se deve limitar aos alunos através da Educação Física e do Desporto Escolar? Será que as actividades

---

[67] A Organização Mundial de Saúde (WHO,1947) definiu Saúde, como o estado de completo bem estar físico, mental e social e não apenas a ausência da doença ou enfermidade.

[68] Verificamos que as industrias, do vestuário, cosmética e alimentar utilizam o desporto comercialmente.

[69] O boom de ginásios, de manutenção física, health clubs e health e fitness são uma realidade. Surgem modalidades da moda, tais como,body pump, spinning, step, surf, slide, rafting, sky, squash, skate, cardio-fitness, bodyboard, surfboard, yoga, Tai-chi-chuan, Hapkido, taekwondo, dança aérobica, hidroginástica etc.

desportivas ditas da moda devem continuar a ser sonegadas da escola? Será que a escola como servidor público não deverá também prestar um serviço desportivo quer a toda a comunidade educativa quer à população local?

Tendo o desporto conquistado tanta importância social e sendo a escola um microcosmo da sociedade, então, a escola não pode prescindir do desporto no sentido de educar e servir o *homem todo e todo o homem*[70]. Valdano (2002) diz-nos que o desporto é um veículo perfeito para a educação, porque gera nas crianças uma grande excitação e prazer, tornando-as permeáveis a qualquer tipo de mensagem. Somos de opinião que os sentimentos de prazer, excitação, exaltação estão intimamente ligados aos de empenhamento, trabalho, esforço, suor e superação, qualidades e atitudes fundamentais em qualquer actividade da escola e da vida. Na realidade pensamos que o desporto tem enormes potencialidades educativas e formativas para o homem no seu «todo» que a escola não pode largar mão.

Como pode a escola ser um espaço humanizante sem a exaltação de sentimentos, emoções e paixões, que o desporto faz desfrutar? Como pode a escola humanizar, se não promover o homem relacional em vez do homem digital, sobrepor o prazer real ao prazer virtual, defender o corpo natural em vez do artificial?

A Educação Física como disciplina curricular (dirigida exclusivamente aos alunos) e o Desporto como actividade formativa, cultural e lúdica (dirigida a alunos, professores, funcionários, pais e comunidade local) devem constituir um plano estratégico integrado de serviço público da escola[71]. Somos de opinião que na escola nada deve ser espartilhado, tudo deve ser integrado em função dos seus valores e missão. Como "o homem é uma realidade pluridimensional" (Patrício, 1997, p.23), a escola deve ser um local de diversidade cultural. Sendo a escola um espaço educativo do homem integral tem por isso, de educar o homem na sua dimensão biofísica, psíquica, social e espiritual. Por isso a existência de uma interacção entre actividades

---

[70] Defendemos que a escola como servidor público deve prestar serviços desportivos ao homem de todas as idades e aptidões.

[71] Nos Colégios, Internato dos Carvalhos e Askartza Claret, existe oferta de serviços desportivos quer para a comunidade educativa (alunos, docentes, funcionários e encarregados de educação) quer para a comunidade local.

curriculares, extracurriculares (não exclusivamente desportivas[72]) deve fazer parte de um projecto de escola todo ele axiológico e cultural. "Só então a escola é um verdadeiro ecossistema educativo" (Patricio, 1997, p. 22), ou seja, só então a escola é um verdadeiro casulo educativo e cultural.

O direito à cultura física e ao desporto articula – se com o direito à protecção da saúde, os direitos da Juventude, o direito à educação, o direito ao ensino e se interpenetra com os direitos dos trabalhadores como elemento da sua realização pessoal e da efectivação do direito ao lazer, apontando para a ideia de desenvolvimento integral das pessoas como relevam Vital Moreira e Gomes Catonilho (1991). A escola assume-se assim, como um local privilegiado em prol de uma verdadeira democratização da cultura e desporto. Sarmento (2002, p.96) defende que a escola, dado que acompanha o jovem durante cerca de vinte anos, deverá constituir-se como o "*centro nevrálgico de todo o sistema desportivo*". Assim, numa escola que defendemos pluridimensional a Educação Física e o Desporto têm lugar de destaque como meio essencial de formação. Devem também promover uma interligação entre educação para a saúde e para o lazer, através do desenvolvimento de estilos de vida activos das pessoas. Queirós (2001, p.179) adverte-nos que "corpo e desporto são obviamente inseparáveis". Bento (1997, p.41) adverte-nos para que "façamos da escola um espaço onde caiba o corpo, pois pela atrofia do corpo atrofia-se o nosso mundo, atrofiam-se as nossas relações". Edifiquemos assim, uma escola onde o desporto seja um meio de afirmação do homem todo, na sua constituição espiritual e corporal, naquilo que o manifesta como sujeito exterior e interiormente. (Graça, 1997) alerta-nos para a necessidade da escola formar o desportista culto, relevando o valor intrínseco do desporto através da articulação equilibrada do saber, do saber fazer e do saber ser no desporto. O desporto tem o poder que permite ao homem revelar-se a si próprio, em toda a plenitude da sua dignidade. Bento (1998, p.123) exalta "o desporto como oportunidade para instalar no corpo a razão do espírito, para submeter a animalidade da nossa natureza à racionalidade moral, cultural,

---

[72] Somos de opinião que a escola deve incorporar outras formas de cultura humana, tais como, música, arte e literatura.

ética e estética da condição humana". O desporto na escola deve assim primar, por promover o autêntico desenvolvimento humano de cada pessoa, de todas as idades, contribuindo assim para uma sociedade e um mundo melhores.

Uma questão se nos acomete. Qual o objectivo e as vantagens da prática desportiva na escola? Será que diferem consoante o tipo de clientes a que se destina?

Os alunos são os clientes com maior potencial de procura de desporto. No entanto o desporto tem um concorrente forte que é *"desporto virtual"* despojado de esforço. Actualmente assiste-se a uma proliferação de actividades de jogo virtual. Estes jogos pretendem fornecer um grau de excitação, entusiasmo e competição semelhante aos jogos reais, sem contudo exigir esforço e suor. Parece-nos que o inculcar desta cultura de não esforço se repercutirá negativamente no rendimento de outras actividades, nomeadamente escolares. Naturalmente, sendo a escola um espaço educativo por excelência pensamos ser fundamental o seu papel na criação de atitudes e hábitos de vida saudáveis nas crianças. Atrair as crianças para o desporto parece-nos de vital importância. As crianças todas e não só as mais dotadas. Deve a escola ser criativa e fornecer aos alunos o desporto que ele mais aprecia, mesmo que seja da moda. Só o prazer da prática desportiva faz com a criança perdure na sua prática, criando assim hábitos para toda a vida. Nesta linha de pensamento Garcia (1999) defende:

> "O valor ético do esforço pode ser desenvolvido através de actividades pouco ou nada conotadas com as práticas desportivas tradicionais. A noção do dever ou do esforço não está adstrita às actividades em si mas às atitudes perante essas mesmas actividades. Dar ao jovem aquilo que ele necessita – jogo, movimento, esforço, competição, rendimento, etc. – da forma que ele mais gosta, poderá ser a chave para um futuro relacionamento da Educação Física (e desporto acrescentamos nós) com os seus alunos. Aqui prazer e

> esforço não poderão ser entendidos como conceitos diametralmente opostos mas em plena consonância axiológica" (p. 149).

Como anteriormente defendemos, a escola deve prestar serviços desportivos, também aos pais, professores, funcionários e comunidade local. Tal facto dignificará a escola e a sua missão, com consequências positivas nomeadamente:

- Serviço social à comunidade local[73]
- Atrai os pais à escola, incentivando a sua participação na mesma.
- Favorece a geração transmissão de valores comuns a toda a comunidade educativa. Derrete relações geladas, permite ultrapassar barreiras, germina e consolida relações.
- Gera hábitos de trabalho em equipa entre professores e funcionários tão necessário na organização escola.
- Um bom exemplo (imagem) vale por mil palavras, logo, a prática física realizada pelos adultos (pais e professores) gera motivação nos alunos.
- Fonte de receita para a escola

Sendo a escola um espaço educativo e formativo o desporto deve dimensionar-se no mesmo sentido. O desporto na escola é como uma grande árvore que se desdobra em muitos ramos, mas cujo tronco, culmina em raízes que se afundam nos valores mais sublimes da pessoa humana. O desporto só tem sentido se estiver inundado dos valores mais nobres da humanidade. Assim, somos defensores que o desporto na escola tenha como suporte uma educação inclusiva, de igualdade de oportunidades quer de acesso quer de

---

[73] Parece ser um facto consensual pelos investigadores que a prática física regular é um poderoso meio de prevenção das doenças cardiovasculares e osteoperose cujos factores de risco estão associados à obesidade e sedentarismo. Bento (1995,1999) e Mota (1992, 1997) relevam a importância e papel da escola na promoção da saúde.

sucesso. Para isto ser uma realidade é necessária a sedimentação de uma cultura organizacional de escola inclusiva:

- Educação Física e desporto para todos os alunos. Para os gordos, magros, mais aptos e menos aptos.
- Conciliação entre os horários escolares e os de tempo livre.[74]
- Conciliação entre os horários laborais e os de tempo livre[75].
- Dotar as escolas com infra-estruturas desportivas com dimensão funcional e estética, tornando-as espaços aprazíveis[76].
- Oferta de serviços desportivos multidisciplinares, de carácter formativo, federado e de lazer, indo ao encontro da procura do mercado.
- Flexibilização do horário de abertura e fecho da escola, oferecendo serviços desportivos de agrado de toda a comunidade educativa e população local[77].

Não resistimos de terminar com um apelo de Bento (1997, p. 45):

> "Façamos da escola um espaço onde caiba o corpo. Um tempo e um templo de exaltação das liberdades do corpo. De *aprofundamento e diferenciação*

---

[74] Verifica-se em muitas escolas que a gestão de ocupação dos espaços e instalações desportivas nem sempre é feita de modo equilibrado. Por vezes temos alunos disponíveis, mas não temos espaço, outras vezes temos espaços disponíveis e não temos alunos.

[75] Sendo a escola local de trabalho, quer para docentes e não docentes, e dadas as potencialidades e vantagens que anteriormente evidenciamos inerentes à prática desportiva regular, parece-nos ser possível (por experiência própria) a compatibilização dos horários de trabalhos com os de lazer. Isto permitiria a todos mais tempo livre para dedicar à família. A escola não seria só espaço de trabalho, mas também de lazer e fruição, com todas as vantagens daí decorrentes.

[76] Vivemos uma época de grande ênfase pelo hedonismo, estética e moda. A escola deve integrar estes novos valores na sua oferta desportiva.

[77] No Colégio Internato dos Carvalhos a oferta desportiva tem um horário das 9hoom às 24h00m. No Colégio Askartza Claret a oferta desportiva tem um horário das 8h00m às 22h30m.

> *da disciplinaridade do corpo,* para atingir a interdisciplinaridade da alma. Uma escola onde haja movimento, carga, suor, esforço, dinamismo, aprendizagens e progressos. (...) Onde o *corpo* seja *moral* nos desafios, reptos e limites, nos objectivos e metas, nos sucessos, excessos e liberdades. Onde o *corpo* seja *sociável*, pelo diálogo, pela comunicação, cooperação e interacção, pela aproximação e recusa do solipsismo. (...)".

Síntese

É nosso propósito, evidenciar de seguida, embora de forma sucinta, os pontos mais relevantes a retirar sobre a escola como organização:

- Toda a instituição escolar tem por missão fazer germinar o humano no homem.[78]
- O aluno é a razão de ser da escola como organização.
- Toda a instituição educativa, particular ou estatal deve prestar um serviço público à comunidade. A educação é imprescindivel a qualquer sociedade.
- A autonomia da escola é fundamental para a aplicação de uma gestão mais flexível e adaptada às características locais.
- A escola deve ser uma organização orgânica, aprendente, aberta à mudança, pois só assim educará o *homem situado.*[79]
- Dada a queda da taxa de natalidade, parece ser evidente que num futuro já próximo cada escola irá "lutar" pelos seus alunos.

---

[78] Autores como M. Patrício (1993, 1997), J. Bento (1995,1999, 2002), Savater (1997), Garcia (2002) R. Carneiro (2001), defendem humanismo na escola.

[79] Autores como Bento (1999, 2002), Estébanez (1991), Garcia (1999, 2002) R. Carneiro (2001), Queirós (1999, 2002), Hargreaves (1998) defendem esta posição.

- A escola não deve andar a reboque da sociedade, deve ter voz activa na mudança para uma sociedade melhor.[80]
- Os pais devem ser parceiros activos da escola [81]
- Numa era em que o conhecimento é tão valorizado, qualquer organização e a escola em particular, tem nas pessoas o seu valor estratégico.[82]
- O desporto ganhou hoje uma importância social ao nível planetário.[83]
- A escola deve ser um espaço multicultural, tendo o desporto um lugar privilegiado, de serviço, quer a clientes internos (alunos, pais, professores e funcionários), quer a clientes externos (comunidade local).[84]
- A escola e, particularmente, o desporto devem ter como um dos objectivos principais a promoção de estilos de vida saudáveis.[85]
- As actividades desenvolvidas na organização escolar devem comportar valor axiológico e antropológico.[86]

---

[80] Autores como Bento (1999), Queirós (2002), Garcia (1999, 2002), R. Carneiro (2001) comungam desta opinião.

[81] Autores como Rupérez (2001); Abreu (1996); Sampaio (1994), Botelho-Gomes(1998) defendem este ponto de vista.

[82] Autores como Drucker (1997), Bilhim (2001), Bagão Félix (2002) têm esta posição.

[83] Autores como Bento, J. (1997, 1999); Garcia,R. (1999, 2002); Marivoet, S. (1998); Esteves, J. (1999), Pires, G. (1995, 1998).

[84] Os Colégios Internato dos Carvalhos e Askartza Claret, promovem o desporto nas suas instituições, como instrumento de desenvolvimento de educação, de lazer de cultura e saúde. Por consequência prestam um serviço social de promoção da economia e de desenvolvimento humano.

[85] Cf, defendem os autores, Bento, J. (1995,1997,1999) ; Mota,J. (1992, 1997); Armstrong, N.(1998); Constantino, M. (1998); Piérron, M.(1998); Marques, A. (1998); Dinis, J. (1998) e Telama, R. (1998).

[86] Cfr. Defendem os autores, Bento, J. (1995, 1998, 1999); Garcia, (1999, 2002); Patrício, M. (1993, 1997,2002); Queirós, P. (1993,1999, 2002).

3. VALORES DO DESPORTO

Desde a Educação Física e o Desporto Escolar,
passando pela vasta gama do desporto de recreação e lazer,
até ao desporto de alto rendimento
- sem esquecer as novas práticas corporais -
tudo é joeirado pela Pedagogia do Desporto
num crivo de categorias morais.
Por isso a Ética e a Pedagogia do Desporto
fundem-se numa aliança muito sólida.

(Jorge Bento, 1999)

3.1. O conceito de Valor: Origem, Conteúdo

De forma resumida iremos procurar esclarecer o conceito de valor tendo como referências a literatura. Valor vem do latim «valores», que significa aquilo que vale alguma coisa e que tem algum merecimento. Pedro (2002) refere que as questões sobre os valores já prefiguravam desde a Grécia Antiga com Paraménides, Sócrates, Platão, e Aristóteles. Lavelle (1991) vai mais longe e afirma que a investigação do valor é tão antiga como a reflexão.

Ibáñez (1997) revela-nos a dificuldade dos investigadores de definirem o conceito de valor devido ao seu carácter relacional. No entanto este autor define "valor é tudo o que dá resposta às necessidades e interesses do homem" (p.57). Andrade (1997, p.147) refere que o "valor é um conceito usado como predicado de juízos, e que na maior parte das vezes não é definido". Embora com rigor o conceito de valor não possa ser definido, Queirós (1993, p.12) alerta-nos que "na opinião de quase todos os axiólogos, valor é entendido como tudo aquilo que rompe a nossa indiferença, aquilo que preferimos e que apreciamos mais, relativamente ao seu oposto".

Patrício (1993) fala-nos da existência de três obstáculos ou dificuldades na implementação de uma cultura de valores na escola: O niilismo, o neutralismo e o positivismo. Pedro (2002) releva a existência de três problemas, ou obstáculos, o doutrinamento, o relativismo e o neutralismo.

No *niilismo* (defendido por Nietzsche), educar não faz sentido. Ele promove a destruição dos valores, anunciando simbolicamente a morte de Deus, transferindo o carácter absoluto da moral para o domínio individual. O homem é enaltecido valorizando-se a emotividade, a alegria de viver e a inexistência de valores absolutos.

Devido ao medo do *endoutrinamento* da escola, o acto educativo pugna-se pela imparcialidade de valores que se traduz num perigoso neutralismo axiológico. "O laicismo bem como o confessionalismo não são ideologicamente neutros, logo a possibilidade de doutrinamento existe sempre" Pedro (2002, p.76). Trilla (1992), refere que a neutralidade em educação traduz uma contradição e alienação dos seus fins que conduz a uma desorientação e

confusão dos educandos, pois estes precisam de referências para crescer equilibradamente e puderem optar. Patrício (1993, p.20) diz-nos que "o compromisso educativo não é possível fora do compromisso dos valores", logo não faz sentido o medo pelo doutrinamento ou não doutrinamento na educação Pensamos assim, que não pode existir educação sem valores e que pode existir educação em valores sem doutrinamento, sendo necessário para isso, que o professor promova uma atitude e espírito, críticos e reflexivos, conduzindo o educando em direcção de uma autonomia responsável.

O *positivismo* deve ser acautelado, pois a escola deve promover valores mesmo se tiver que remar contra os factos[87] que vigoram na sociedade. A escola não deve promover os valores dominantes da sociedade (relativismo ético), mas promover a «idealidade axiológica social»[88].

O *relativismo axiológico*, traduzido pela subjectividade radical dos valores deve ser prevenido. Esta atitude perante os valores traduz-se na sua desestruturação hierárquica, colocando todos os valores em pé de igualdade.

Uma pergunta nos ressalta. Os valores ensinam-se?

Já Aristoteles defendia que os valores morais podem ser ensinados – a educação não sendo determinante, permite o desenvolvimento dos dons - sendo, no entanto, mais do que produto do ensino, produto do hábito, "*ethos*". Segundo ele, três coisas devem contribuir para isto: a natureza, o hábito, e a razão. Este filósofo exalta a educação moral através de uma abordagem de educação do carácter. Este modelo sobrevaloriza a conduta, acção e práxis em relação à necessária reflexão no processo de construção da moralidade autónoma. Segundo Marques (1998) a diferença conceptual entre a educação moral em Aristóteles e Platão é que o primeiro enfatiza o carácter e a conduta e o segundo o intelecto e o raciocínio. Aristóteles sobrevaloriza os sentimentos e Platão a razão. Pensamos, contudo, que a conduta desportiva moralmente aceite prima por um controlo de emoções através do jogo, treino, exercício e hábitos, pois cria mais oportunidades de assimilar valores morais sendo, no

---

[87] Um facto é um acontecimento observável que pode ser comprovado, sobre o qual podemos dizer que a afirmação é verdadeira ou falsa. Os factos são susceptíveis de gerar consensos universais.

[88] Esta expressão é da autoria de Patrício,M. (1993).

entanto, imprescindível um processo de reflexão e interiorização cognitiva. Patrício (1993, p.20) revela-nos que "o discurso axiológico sem vivência é oco". A conduta, a reflexão e os sentimentos interpenetram-se no processo de tomada de decisões de ordem ética no desporto.

"Os valores efectivamente não se ensinam, mas têm de ser aprendidos e apreendidos, vivenciados e respeitados universalmente" Tavares (2002, p. XVII), e o desporto parece-nos um instrumento universalmente aceite cujo contributo para este fim é indubitável. De facto o desporto é aceite à escala planetária como meio de interiorização e vivificação de valores, através de práticas físicas individuais ou colectivas, em contextos locais, regionais, nacionais e internacionais, em que a ética, dignidade e virtudes humanas se elevam e engrandecem. Iremos nesta reflexão sobre os valores do desporto na escola, defender uma perspectiva integral do desporto como actividade de complemento curricular dos alunos em constante interactividade, quer com a componente curricular, quer com a abertura a toda a comunidade educativa e envolvente. "Sendo a escola expressamente delineada como uma estrutura promotora da cultura e dos valores" (Patrício, 1993, p.28), o desporto também o é, caso contrário não tem lá lugar. Este desporto na escola precisa de estar imbuído de princípios universalmente aceites bem como dos valores e missão da cultura organizacional a que pertence. Patrício (1993) fala-nos da necessidade de um referencial cultural-axiológico objectivo na escola. Segundo Marques (1998) a criação de um clima moral na escola obriga à existência clara e explícita de um quadro normativo comum à instituição educativa, geradores de um código de conduta. Este quadro normativo deve estar directamente relacionado com o projecto educativo da escola e ser livremente aceite por toda a comunidade educativa. Ao defendermos a democratização da escola estamos a defender a participação e negociação do código de conduta por todos os intervenientes da comunidade educativa.

Numa escola actual que se assume laica (desde a implementação da República) que espaço ocupa uma escola assumidamente confessional como a Claretiana?

Lipovetsky (1998) revela-nos que antes da Época das Luzes o sentido dado à educação moral estava confinado aos preceitos e normas da moral cristã. Desde o iluminismo (séc. XVIII) que se abraçou o laicismo na escola face ao confessionalismo através do brotar do movimento humanista. Nemésio (1999, p.82) afirma que "o século XVIII assegurou o triunfo do pensamento laico e naturalista, consagrando os sistemas da filosofia materialista e céptica, o relativismo moral e o historicismo". No século XIX a atitude laica teve grande desenvolvimento. Em Portugal o laicismo teve grande incremento nas escolas, principalmente a partir da implementação da República. Patrício (1993) informa-nos que o fascínio do imediatismo pragmático e utilitarismo da escola traduziu-se numa racionalidade unidimensional alicerçada no modelo iluminista que ainda hoje teimosamente persistem sequelas tecnocráticas de difícil remoção. O mesmo autor alerta-nos ainda para o perigo do laicismo se ter transformado – através de uma prática corrente nas nossas escolas – num confessionalismo anticonfessional. Ou seja "transformou a neutralidade religiosa da escola pública na obrigatoriedade irreligiosa da escola pública" (Patrício, 1993, p.23). Embora esta questão se revista de alguma controvérsia por parte dos autores, pensamos que, em educação, atitudes radicais devem ser banidas. Tanto é condenável a educação sob a forma de um confessionalismo cego, tendo por base a imposição do fundamentalismo religioso, ou doutrinamento laico - que fazem emergir sistemas ditatoriais, quer de cariz político, quer ideológico - como, sob a forma de um relativismo axiológico levado ao extremo, negando objectividade aos valores. O incremento do relativismo ético na educação inculca nos alunos o respeito por todos os valores desprovidos de estrutura hierarquia. Esta posição coloca em igual patamar valores e contra-valores, (mesmo os que violam princípios éticos) devido à inexistência de padrões valorativos de referência. Eis um dos motivos de proliferarem em população jovem, defensores do nazismo, xenofobismo, racismo, chauvinismo e fundamentalismo. A fuga aos impostos, por exemplo, não é mais do que a fuga da responsabilidade solidária para o bem comum. É necessário inculcar nos jovens a defesa duma moral social. Somos defensores de valores sentidos, vivenciados e defendidos individual e colectivamente, quer

em contextos locais, regionais, nacionais, internacionais e planetários em que a dignidade humana, os direitos à vida, à liberdade e paz sejam defendidos no sentido de construirmos uma sociedade mais justa, plural e com padrões éticos equidistantes.

Como referimos anteriormente no nosso trabalho o respeito pela heterogeneidade social e democratização do ensino possibilitou a criação de instituições privadas. A sociedade cristã possuidora de uma identidade própria levou à criação de instituições educativas que procuram educar segundo os valores da igreja. A escola cristã consubstancia a defesa de uma perspectiva antropológica cristã alicerçada numa visão humanista.

A congregação, que é objecto de análise neste trabalho, enquadra no seu projecto educativo (2001) "um ideal de escola baseado nos Direitos do Homem, na doutrina da igreja e na própria tradição claretiana (p.29)". Pese embora a missão do CIC se inspire no Evangelho e siga as orientações da igreja, o respeito pelo pluralismo religioso possibilita ter nos seus quadros técnicos recursos humanos que não professem a fé católica, agnósticos ou mesmo ateus. "A resposta do homem a Deus deve ser sempre uma resposta voluntária" (Ideário e Projecto Educativo, 2001, p.26) e, portanto respeitosa da liberdade de todos os seus recursos humanos bem como dos alunos e famílias. A religião não se impõe, propõe-se. A escola cristã visa educar democraticamente no sentido da autonomia, da responsabilidade pessoal e defesa da liberdade individual. Cabe ao homem ouvir, reflectir, concordar ou discordar e escolher o sentido que quer dar à sua existência. Pensamos, contudo que "ninguém educa sem convicção axiológica" (Patrício, 1993, p.69) e por isso não assumimos o relativismo axiológico e sim uma escola que eduque em valores, através da "defesa de uma hierarquia de valores e de um conjunto de princípios éticos universais no sentido Kantiano do termo" (Marques, 1997, p. 43).

3.3. Características dos valores

A problemática dos valores como relevamos anteriormente reveste-se de enorme complexidade, tendo vários autores Barrio (1998), Patrício (1991) referido que a sua estrutura axiológica apresenta características fundamentais das quais enaltecemos a polaridade e a hierarquia.

A polaridade dos valores consiste na antonímia entre valor e desvalor, ou seja, a oposição entre valores positivos e negativos (por exemplo: ao subjectivismo o objectivismo, ao crente o descrente, à guerra a paz, etc). O acto axiológico é implicitamente preferente ou preterente. A carga positiva ou negativa dos valores não depende da sua estrutura formal, mas sim do seu conteúdo material, concreto e situacional; assim o acto de morrer voluntariamente tem polaridade negativa. No entanto, Deus entregou-se à morte para salvar os homens o que já tem polaridade positiva.

A estrutura hierárquica surge-nos como outra característica essencial na ordem axiológica. A ordem dos valores edifica uma estrutura graduada. Embora os valores sejam realidades qualitativas e não quantitativas admitem graus. Assim todo o valor é real, tem valor em si mesmo, mas uns valem mais do que outros, dependendo da situação concreta, do objecto e do sujeito. Patrício (1991) refere que os valores são comparáveis. A forma desta comparabilidade é feita através da estrutura hierárquica, que permite estabelecer relações de superioridade e inferioridade, de subordinante e subordinado. Nesta linha existe uma subordinação dos valores inferiores em relação aos superiores. O mesmo autor (1993, p.115) afirma que "o critério decisivo da positividade ou negatividade de um comportamento axiológico é sempre a congruência com os valores de nível superior". Andrade (1997) afirma que os valores são conceitos que se situam numa hierarquia, que não é imutável, nem definida antecipadamente, pois esta hierarquização constrói-se em situações de conflito intra e interpessoal. Assim a educação desportiva em valores na escola, através da criação de situações reais de conflito (decisões valorativas), que, posteriormente reflectidas, se assumem como um instrumento fundamental de consciencialização e consolidação do ponto de

vista racional da hierarquia de valores por parte do praticante. Como defende Viegas (1997, p.592) "é a praxis moral que é realmente importante e não o raciocínio moral abstracto e descontextualizado". Logo não chega pensar com moralidade, é necessário agir com moralidade. Sendo o homem um ser social, o comportamento moral assume-se não como acto isolado, mas sim relacional.

Em suma a hierarquia assume uma característica importante na estrutura axiológica. No entanto, conforme a graduação ou escalonamento dos valores, teremos diferentes tipos de hierarquias e, por consequência, diferentes estruturas axiológicas. Os diferentes autores, consoante a linha ou pensamento filosófico, advogam diferentes estruturas axiológicas. A estrutura axiológica, apresentada por Patrício (1991), apresenta uma hierarquia cuja base é constituída pelos valores vitais, aos quais se seguem os valores práticos, os hedonistas, os estéticos, os lógicos, os éticos e no vértice da pirâmide estão os valores religiosos. Como pensamos ser uma estrutura que melhor se enquadra com os objectivos do nosso trabalho, iremos relevar o significado e o conteúdo das diferentes ordens de valores, segundo a hierarquia estabelecida pelo autor.

Os Valores Vitais: São os valores mais baixos da estrutura axiológica apresentada por Patrício. Estão relacionados com a preservação e manutenção da vida do homem.

Os Valores Práticos: Patrício (1993) revela-nos que os valores práticos estão associados aos outros valores, pois são ferramentas de implementação dos outros valores. A pedagogia utilizada no acto educativo só tem valor se for exequível, se for para a acção.

Os Valores Hedonistas: O hedonismo assume actualmente uma grande importância social. Patrício (1993) defende que o prazer é intrínseco de toda a actividade natural do homem.

Os valores estéticos: O termo "estética» tem origem do grego aisthesis, que significa percepção ou sensação. "Uma educação que não inclua e assuma os valores estéticos como sua componente essencial prescinde de educar o homem na sua integridade" Patrício (1993, p.122). A educação estética é particularmente importante quer no plano individual quer no social assumindo assim um factor de importância capital em termos educativos.

Patrício distingue educação artística de educação ética, sendo esta de maior amplitude e constituindo talvez, a sua coroa. A estética é a disciplina que tem por objecto formal a reflexão sobre a beleza. É no âmbito da estética que a beleza é pensada. No âmbito da arte, é realizada e fruída (Patrício, 1991). No entanto, a arte é inerente aos sentidos, sendo necessário distinguir dois níveis de experiência sensível. O da sensorialidade e o da sensibilidade. Enquanto a primeira apenas nos dá a sensação, a sensibilidade dá-nos a beleza. Patrício (1993) diz-nos platonicamente que a beleza é a Verdade no seu esplendor.

Os valores lógicos: "Os valores lógicos são os valores da verdade, quer esta se apreenda pela razão demonstrativa quer pela intuição mostrativa, quer finalmente, pela intuição racional" (Patrício, 1993, p.132). Podemos considerar os valores lógicos valores de conhecimento ou da verdade. Se entendermos os valores de verdade como valores do conhecimento, então só o permanente aperfeiçoamento do homem lhe permite o acesso à verdade. A educação como processo de aperfeiçoamento humano, assume aqui uma importância fulcral na procura permanente da verdade.

Os valores éticos: Segundo Patrício (1993) a Ética é uma das formas mais importantes, senão a mais importante, de qualificar os actos e comportamentos humanos. O referencial do acto ou comportamento ético é o Bem, o Correcto, o Certo.

Os valores religiosos: Patrício (1993) defende que os valores religiosos estão no cimo da pirâmide axiológica, porque são eles que dão sentido à existência humana, conferindo ao homem uma realização individual plena.

3.4. Diferentes teses de educação em valores.

Ibáñez (1976) defende que embora os sistemas educativos tenham tido pouco sucesso no que concerne ao desenvolvimento de valores e atitudes, é necessário encarar este problema que é um dos pontos vulneráveis da nossa época. Segundo Marques (1998) na perspectiva Aristotélica a existência de um código de conduta na escola assume-se como condição essencial para a criação de um clima moral na escola. O mesmo autor afirma que na

perspectiva Kholbergiana o código de conduta só é importante se for assumido e construído de forma democrática por toda a comunidade. A perspectiva de educação do carácter assume a imprescindibilidade da existência de um código de conduta na escola para o desenvolvimento da conduta moral (não juízo moral) e este deve ser imposto e assumido com um carácter doutrinário.

Uma escola preocupada com a transmissão e inculcação de valores e atitudes deve ter bem claro, como anteriormente defendemos, um regulamento interno[89] alicerçado num projecto educativo tendo em vista a implementação de um código de conduta aceite voluntariamente por todos os intervenientes na escola. Assim são necessários todos os recursos da escola (humanos, estruturais, organizacionais, funcionais e materiais) bem como todas as actividades desenvolvidas (lectivas, extra-lectivas, e interactivas) promoverem o desenvolvimento de condições que favoreçam a melhoria do clima moral da escola. Existirá diferença entre os conceitos de educação moral e de educação ética?

Marques (2002, p.17) revela-nos que "há duas grandes espécies de moral: morais teleológicas (as que se orientam para o bem e felicidade) e morais deontológicas (as que se orientam para o dever). Nas morais teleológicas o dever é apreciado como um meio para atingir um fim. Nas morais deontológicas, o dever é considerado um fim em si mesmo" (p.19). Pedro (2002) distingue moral de ética[90]. Defende que moral está representada por um conjunto de normas e de regras que determinam o comportamento da pessoa. Enquanto que ética traduz o sentido que se dá à moral através da reflexão. Segundo Patrício (1993, p.140) "a Moral tem relação com os comportamentos éticos concretos, tal como se realizam no seio de uma dada sociedade num dado momento. A Ética tem relação com o princípio normativo desses comportamentos. A Ética é a base principal normativa da Moral. A Moral poderá ser a Ciência dos Costumes; tal estatuto está vedado à Ética". Neste sentido os princípios éticos são universais e imutáveis. São eles que dão

---

[89] O Colégio Internato dos Carvalhos tem um regulamento interno, cujo quadro normativo está directamente relacionado com o projecto educativo.

[90] Etimologicamente moral significa costume (origem latina) e ética também significa costume (origem grega).

sentido à acção humana. Assim através da educação procura-se perenemente o aperfeiçoamento humano através de uma fidelidade intrínseca e permanente da Moral aos princípios Éticos. Só assim há educação que se traduz numa caminhada permanente de aperfeiçoamento moral.

Como vemos, a noção de valores morais está impregnada de complexidade e longe de conciliar unanimidade de interpretações. Assim, as tendências axiológicas multiplicaram-se de tal forma que só com muito esforço é possível elaborar uma sistematização. Existem várias perspectivas ou tendências para promover o desenvolvimento axiológico.

Segundo Andrés (1994, p.222) as tendências axiológicas podem ser sistematizadas em:

- Tendência Idealista (Platão, Kant): Diz-nos que o valor moral se reduz a uma categoria mental forjada pela pessoa que avalia os comportamentos humanos. Platão defendia que "aquele que conhece o bem praticará o bem". É valorizado a racionalidade, a autonomia e o espírito humanista. Tudo o que diz respeito à vida emocional humana é retirada do contexto de pensamento e conhecimento. A natureza do conhecimento germina da esfera intelectual-racional. A fundamentação da moral reveste-se de um imperativo interior.
- Tendência Realista ou Fenomenológica (Scheller e Hartmann): Considera que nos valores é constatável um «ser em si» independente do sujeito que avalia. Advém mais da emoção, do sentimento do que da razão. A doutrina moral de Scheller reflecte o seu apego pelas coisas e factos que caracteriza o quadro da sua fenomenologia objectiva. É a própria objectividade dos valores que exige uma axiologia material. Scheller e Hartmann defendem que os valores se apreendem e se captam por percepção afectiva, ou seja, são captados numa intuição emocional. Defendem no seu pensamento axiológico o personalismo ético, colocando em evidência a pessoa no acto

educativo. Para Hartmann a pessoa é na sua essência expansiva, pois age, transforma e enriquece constantemente a realidade e a si próprio. Deus não tem lugar na filosofia de Hartmann que defende uma posição ontológica radical.

- Tendência Psicologista (Kohlberg): Os valores são sempre relativos ao sujeito que avalia. Os valores advêm de gostos pessoais. Esta perspectiva personalista defende que o sujeito capta e constrói os valores. Kohlberg defendeu uma ética humanista de influência Kantiana. Ele centrou o seu estudo no juízo moral e postulou a universalidade dos princípios morais. Construiu uma teoria do desenvolvimento da consciência moral.
- Tendência Sociológica (Durkheim e Marx): Os valores éticos são meros factos sociais que são relativos e se reduzem a juízos de valor. Para o Marxismo os valores dependem da infra-estrutura económica e social, ainda que esteja presente um aspecto humanista. Marx criticou o idealismo, que segundo ele era uma filosofia do abstracto, enquanto o materialismo (práxis) era uma filosofia do concreto. Uma das críticas ao pensamento de Marx é que ao fazer (prático) está subjacente o saber fazer (teórico) que ele ignora.
- Tendência Existencialista e Liberal (Scheler, Nietzsche, Sartre): O existencialismo valoriza o homem inserido em seu contexto histórico-social como ser existente. Estas duas tendências relevam que os valores são criados pela liberdade, sem referência a um conteúdo objectivo concreto. A liberdade é um valor ético por excelência e um marco formal que possibilita os valores. Para Sartre a existência precede a essência e que é um ponto de vista tanto de existencialistas cristãos como de existencialistas ateus, como é o seu caso. O existencialismo é uma moral em acção. *A existência precede a essência,* pois os valores só existem, apenas, graças ao sujeito que lhes dá existência. Scheler é teísta e defende o personalismo ético em que a pessoa é o cume e o

fundamento da existência. Para ele a pessoa é singular e comum, logo releva o ser-com-os-outros-no-mundo.

- Tendência Metafísica e Espiritualista (Heidegger): Os valores éticos são sempre valores participados, têm uma referência fundamental ao absoluto. De facto pode-se dizer que o valor é uma revelação do absoluto. Em Deus dá-se a identidade do «ser» e do «valor».
- Neo-positivista (Comte, Russel, Ludwig): Os juízos de valor advêm de expressões de emoções subjectivas. Os juízos de valor têm um carácter subjectivo dependente das emoções. Para os positivistas a moral é analisada como um facto social independente da presença de Deus.
- Pós-moderna (Lipovetsky): Os valores morais que se reconhecem no âmbito do «vale tudo» reduzem-se a intuições subjectivas intransferíveis, determinadas pela apreciação pessoal das situações em virtude do bem-estar do indivíduo (p.222).

Seguidamente abordaremos de forma sucinta os modelos contemporâneos mais significativos da educação em valores segundo Marques (1998): modelo de clarificação dos valores, o modelo de comunidade justa, o modelo de educação do carácter e o modelo educação axiológica.

A clarificação de valores desvaloriza o papel do professor na educação axiológica. Defende que o professor não deve tomar partido por qualquer tipo de valores, recusando por isso uma hierarquia de valores, indo na direcção de um relativismo ético. No entanto os resultados de um questionário elaborado por Marques (1991) na sua tese de doutoramento, indicam que os pais consideram que a escola e os professores devem ensinar princípios e valores socialmente aceites.

O modelo de comunidade justo inclui discussões sobre dilemas morais e faz apelo à democratização da escola, em que os alunos aprendem a partilhar a responsabilidade na tomada de decisões nos órgãos de gestão da escola. Os

alunos aprendem a defender pontos de vista, a aceitar as decisões votadas democraticamente, aprendendo assim a lidar com conceitos de justiça e equidade. Procura-se o equilíbrio entre os interesses individuais e colectivos, a pessoa e a comunidade, justiça pessoal e social. Patrício (1991) indica três críticas a este modelo: subordinação da dimensão pessoal à dimensão social e comunitária; relevância dos aspectos da justiça moral; preocupação apenas por uma das componentes da estrutura axiológica, a moral.

O modelo da educação do carácter defende que a principal finalidade da educação é ensinar a assimilar e admirar o bem, cuja magnificência é evidenciada pela felicidade. Este modelo preconiza que a felicidade é alcançada através da vivência de uma vida virtuosa. Na linha que se aproxima da concepção Aristotélica o modelo de educação do carácter defende que a prática da virtude e do bem se alcança através duma prática reflectida, tornando-se assim num hábito natural. O objectivo da educação é assim levar o aluno a incorporar o hábito do respeito pelos valores básicos de forma natural. Os professores assumem aqui grande protagonismo servindo como modelos e exemplos para os alunos. Através do treino e hábito os alunos modelam o seu carácter e praticam uma conduta, cujos valores de respeito, cooperação, honestidade, lealdade, responsabilidade e civismo estão assimilados naturalmente. Uma das críticas Marques (1998) a este modelo é o seu carácter doutrinante, cujo código de conduta é imposto pelas autoridades e em cuja concepção os alunos não participaram, desvalorizando a reflexão, fomentando assim cidadãos passivos e moralmente pouco autónomos.

O modelo axiológico defendido por Patrício (1993) é aquele com que mais nos identificamos. Como anteriormente fizemos referência, este filósofo, humanista e pedagogo, defende que não há educação sem valores. A educação axiológica defendida por este autor é toda ela abrangente, envolvendo a pessoa nas suas diversas dimensões: ética, religiosa, espiritual, estética e sócio/cultural. Defende que toda a acção prática deve estar impregnada de axiologia, contribuindo para esse fim uma pedagogia de interioridade, ou seja, "a perfeição exterior decorre e depende da purificação interior" Patrício (1993, p. 89).

Iremos em seguida relevar o desporto como instrumento formador de valores.

3.5. O Desporto como agente de formação de valores

Como enfatizamos anteriormente, o nosso trabalho incide no estudo de uma Organização Internacional Educativa, de cariz religioso – cristão católico - em que o desporto é relevado como um instrumento educativo importante. O desporto na escola visa educar integralmente o homem situado, assumindo-se assim como um projecto em construção permanente tendo um carácter antropológico, existencialista, personalista e humanista. Vários autores, Patrício (1993), Pla (1997), Pedro, (2002); referem que os conceitos de educação e valores são inseparáveis, não há educação sem valoração. Nesta linha pensamos que o desporto sem valores não é desporto. Bento (1997, p. 29) diz-nos que "tudo quanto é criado no desporto brilham valores, perfilam-se normas e princípios de conduta moral, alojam-se qualidades volitivas". Assim parece-nos que ao fazermos um discurso sobre educação e desporto implicitamente o fazemos sobre os valores. Se por um lado escrever sobre valores é tarefa complexa, por outro floresce em nós um sentimento de enorme responsabilidade e convicção da importância que o tema se reveste na era actual. "Na realidade vivemos uma época de grande labilidade axiológica" (Patrício, 1993, p.21), que se reflecte em todos os domínios da sociedade, nos campos educativo, económico, político, religioso e desportivo.

Sendo o desporto um microcosmo da sociedade (Garcia, 2002), verificamos que ele expressa e enaltece os seus valores. O desporto é um revelador fantástico da sociedade em que vivemos (Constantino, 1989). "O que há de característico e fundamental, no desporto, é, justamente, o que define e caracteriza a sociedade em que ele se pratica e desenvolve" (Esteves, 1999, p.21). Por este facto iremos fazer uma breve reflexão sobre a sociedade contemporânea.

Actualmente vivemos numa sociedade em constantes alterações. Aliás, *mudança* parece ser a palavra que melhor caracteriza a sociedade actual. Vivemos uma época de rápidas e profundas alterações. Valores que até aqui eram tidos como únicos e universais (partilha, solidariedade, tolerância) vêem-se agora confrontados com outros valores (egoísmo, vaidade, narcisismo, consumismo), originando um fosso ideológico e valorativo entre gerações. Lipovetsky (1998) diz que estamos numa sociedade «pós – moralista» que estimula e sobrevaloriza essencialmente o desejo e satisfação individual. A tendência actual para relativizar os valores desmorona a pirâmide hierárquica dos valores. A autoridade, o esforço, o dever, o ascetismo e o trabalho encontram-se em fase descendente, dando lugar a outros valores tais como o prazer, a realização pessoal, a liberdade de escolhas e o tempo livre. A procura de uma cada vez maior ânsia de realização individual faz com que se forme uma barreira aos valores de partilha, de cedência e de solidariedade e germine a criação de uma névoa e/ou vácuo no coração.

"A cultura da ética de sacrifícios, que vigorou amplamente até meados do nosso século, foi liquidada" (Lipovetsky, 1998, p.31). O futuro deixa de ser preocupação e o presente (imediato) torna-se fundamental. O antropocentrismo é actualmente um valor exaltado em detrimento do sociocentrismo. Assim, o individualismo laxista é idolatrado, germinando uma competição desmedida em prol de uma realização pessoal. Vivemos uma era em que o «ter» impera sobre o «ser», onde o *ser* é nitidamente subjugado ao *parecer* (Garcia, 1999). O marketing, a moda, a aparência, fazem exacerbar as estratégias de sedução, com intuito de colmatar as necessidades individuais de consumo. Nesta sociedade contemporânea reina o império do visual e o domínio do olhar. A fruição, a comodidade de vida e o bem-estar pessoal adquirem hoje uma importância fundamental.

Será que, actualmente, associado ao maior bem-estar material existe um bem-estar interior, indutor e irradiador de felicidade?

Somos de opinião que *qualidade de vida* não é sinónimo de *vida com* qualidade e o bem-estar material não é o caminho para a felicidade, parafraseando Lipovetsky, (2002, p.56) "temos hoje certamente um maior bem

estar material mas não um maior bem-estar social e psicológico". Patrício (1993, p.164) refere que "nem todas as necessidades humanas podem ser satisfeitas pelos mecanismos do sistema social de consumo. É mesmo de admitir que as necessidades humanas superiores caiem fora da alçada da sociedade de consumo e dos mecanismos referidos". O homem vale não por aquilo que tem, mas por aquilo que «é». Verificamos hoje um incremento na procura de psicanalistas e psicólogos (mesmo de populações jovens e crianças) e o exacerbar de consumo[91] de psicotrópicos, antidepressivos e ansiolíticos. O prazer associado ao ter é insuficiente para o alcance da felicidade, pois esta é interior e com um grande sentido ontológico. Se o todo é maior do que a soma das partes, a felicidade social é maior do que a soma das felicidades individuais. Logo eu sou mais feliz se o meu semelhante também o for. Deve haver alegria e felicidade no acto de partilhar, repartir e dar. Nesta linha Bento (1997) refere que a solidariedade e fraternidade são valores defendidos na cultura e desporto portugueses. A Bíblia desafia-nos para o maior exemplo de solidariedade fazendo o apelo "ama o teu próximo como a ti mesmo".

Nos dias de hoje o homem procura incessantemente ganhar tempo, chegar mais rápido. Há quem defenda que *parar é morrer*. Mas será que parar também não pode ser observar, ver, escutar, compreender, sentir, ajudar, dar, amar, ser e fazer feliz? A velocidade de viver "tudo" tão rápida e intensamente retira ao homem tempo necessário e imprescindível para pensar e reflectir que sentido dar à sua existência.

Edgar Morin (1998) alerta-nos para o perigo que existe actualmente em que o homem criador e dominador possa estar a caminhar a passos largos na direcção da sua própria destruição. Diz-nos o mesmo autor que os seres vivos não são nada sem o seu ambiente, sendo necessário para evitar a sua destruição, que a sociedade gere um "*sentimento de solidariedade vivida*". Nesta linha de pensamento Gutiérrez e Prado (1999, p.34) referem que "o

---

[91] Um estudo da Agência de Saúde Pública do Ayuntamiento de Barcelona, publicado no Correio da Educação, nº. 153 de 26 de Maio de 2003, da editora ASA, revela que 10% dos professores espanhois consomem tranquilizantes, o que é mais do dobro da restante população.

desafio da sociedade sustentável de hoje é criar novas formas de ser e de estar neste mundo". O termo desenvolvimento sustentável tem um significado económico, no entanto somos de opinião que este termo é ele todo impregnado de valor educativo. Por que não salvar as pessoas antes de salvar o planeta? Não são as pessoas que interferem positiva ou negativamente no mundo? O desporto tem uma missão nobre de contribuir para humanizar mais o homem, o que equivale, humanizar mais a sociedade. Em 1997, o Presidente da República de então, Mário Soares, afirmou que "o equilíbrio humano está comprometido e que é preciso ressuscitar valores geradores de uma transformação das mentalidades e dos comportamentos para que esta grande casa que nos é comum seja um espaço de felicidade" (p.17). Por sua vez Esteves (1999, p.34) diz-nos que "a escola não tem por objecto manter as estruturas da sociedade de hoje, mas sim revolucioná-la e melhorá-la", de facto a escola e o desporto parecem-nos ser organizações por excelência no educar em valores e de criar novas formas de ser e intervir no mundo. Sanmartin (1995) defende que o efeito da prática desportiva no desenvolvimento e formação dos jovens depende da orientação e sentido que os professores, treinadores, pais e amigos dos jovens praticantes derem ao desporto.

A escola e o desporto devem ter como preocupação o educar para a vitória, mas nunca fazer desta um fim em si mesma. A vitória deve ser uma recompensa pelo esforço de superação e não como o culminar de aniquilação e sujeição do adversário. Pelo contrário eu ganhei porque tive um adversário valoroso que me defrontou e como tal me merece todo o meu respeito. O saltar sobre as normas e regras com o único fim de ganhar deve ser banido da nossa cultura. Como nos diz Gonzalez (1993) a elegância no saber perder e ganhar, tão aplaudida e valorizada outrora, têm vindo a perder terreno frente ao desejo do triunfo a todo o custo. "No centro do desporto deve estar sempre o *homem* como sujeito e como *motivo primeiro da prática desportiva*" (Bento, 1989, p. 38), pois a dignidade do homem tem que ser colocada à frente de quaisquer rendimentos.

Salomé (1998) refere que os valores do desporto que relevam essencialmente a obtenção dos melhores níveis de performance, o designado

"desporto de alta competição", enaltece os valores da sociedade industrial da Modernidade. Sendo assim, o corpo é concebido como um instrumento de trabalho exprimindo a lógica da produção capitalista. Aspectos do desporto de alta competição tais como a competitividade, perseguição da excelência, índices de eficácia tem servido de mote para a sociedade em geral e empresarial em particular. Quantas vezes verificamos sinais evidentes, principalmente no desporto de "alto rendimento", mas em crescendo no desporto de formação, de desrespeito dos valores éticos, pilares da prática desportiva. O Santo Padre (2000)[92] alerta-nos para este facto, referindo:

> "Infelizmente, não são poucas, e talvez estejam a tornar-se mais evidentes, os sinais de um mal-estar que às vezes põem em discussão os próprios valores éticos que fundamentam a prática desportiva. Ao lado de um desporto que ajuda as pessoas, há de facto outro que a prejudica; ao lado de um desporto que exalta o corpo, há outro que o mortifica e o atraiçoa; ao lado de um desporto que persegue ideais nobres, há outro que só recorre ao lucro; ao lado de um desporto que une, há outro que divide".

Assim pensamos que só com a generalização pedagógica do Espírito Desportivo se poderá impedir o domínio absoluto do desporto pelo interesse material e económico (Feio, 1989).

Manuel Sérgio (2001) refere que o desporto é o fenómeno cultural de maior magia do mundo contemporâneo, devendo por isso advir directamente, da Declaração Universal dos Direitos do Homem. O desporto com um sentido valorativo, antropológico, humanista e personalista deve ver a sua prática não como um «fim em si mesma», mas como «um meio» de valorização e crescimento pessoal do seu praticante. A competição desportiva deve ter por base a confrontação-superação, o fair-play, o respeito pelo adversário

---

[92] Da homilia do Papa João Paulo II durante a missa no Estádio Olímpico de Roma, 29 de Outubro de 2000 (Jubileu dos Desportistas).

aceitando-o não como um adversário a abater, mas sim como um parceiro, necessário para a existência da competição em si mesma. O discurso do Santo Padre no Jubileu dos Desportistas (2000) vem reforçar este ponto de vista:

> "A actividade desportiva manifesta, além das ricas possibilidades físicas do homem, também as suas capacidades intelectuais e espirituais. Não é mera potência física e eficiência muscular. Eis por que o verdadeiro atleta não se deve deixar subjugar pelas duras leis da produção e do consumo, ou por considerações puramente utilitaristas e hedonistas.
>
> As potencialidades do fenómeno desportivo tornam-no um significativo instrumento para o desenvolvimento global da pessoa e um factor mais útil do que nunca para a construção de uma sociedade mais à medida do homem. O sentido de fraternidade, a magnanimidade, a honestidade e o respeito pelo corpo, virtudes sem duvida indispensáveis a todo o bom atleta, contribuem para a edificação de uma sociedade, onde o antagonismo é substituído pela competição, onde ao confronto se prefere o encontro e à contraposição rancorosa, o confronto leal. Desta forma, o desporto não é um fim, mas um meio; pode tornar-se veículo de civilização e de genuíno entretenimento, estimulando a pessoa a dar o melhor de si e a evitar o que pode ser perigoso ou de grave prejuízo para si ou para o próximo."

Estamos convictos que o facto da pressão para a vitória como finalidade suprema do desporto, que já encontramos inserido no desporto de formação, está intimamente relacionada com o desenvolvimento de atitudes contrárias à formação do carácter moral. Com isto não queremos dizer que defendemos a prática desportiva sem esforço e competição, pois este é fecundo de respeito por nós próprios e pelos adversários. O conteúdo ético e moral do desporto como factor formativo pessoal e social assim o determina. A procura de um

rendimento autêntico emerge da superação pessoal voluntária livre de qualquer coacção exterior gerada por um empenhamento genuíno e sério e não produto de manipulação. Bento (1989) diz-nos que o significado humano e educativo do desporto está assegurado, quando cada um rende o seu máximo sem sentir que isso é uma obrigação imposta do exterior e não assume mais do que é capaz e em simultâneo esgota todas as possibilidades de empenhamento e rendimento.

Os fundamentos da prática desportiva em valores têm que possibilitar ao praticante descobrir e perfilhar o respeito pelo outro e contribuir para um projecto social mais justo, solidário, fraterno e mais humano. Bento (1989) refere que o desporto edifica tanto o corpo como a alma, cultiva a beleza interior e exterior tornando o homem e a vida mais humanos. Em suma "é legítimo e justo saudar o desporto e considerá-lo um pilar do humanismo e augurar-lhe um longo futuro no cumprimento dessa missão" (Bento 1989, p. 131).

Síntese

Nesta síntese sobre os Valores do Desporto, iremos de forma resumida colocar em evidência os pontos que consideramos mais relevantes.

- Apesar de difícil definição, parece existir algum consenso entre os investigadores que os Valores são conceitos que traduzem as nossas preferências e que justificam e motivam as nossas acções.
- Vários autores defendem que não há educação sem valores[93].
- Sendo a escola um espaço promotor de valores, o desporto dentro dela também tem que o ser[94].
- Parecem existir algumas barreiras para a implementação de valores na escola, nomeadamente o niilismo, o neutralismo e o positivismo[95].

---

[93] Patrício (1993), Pla (1997), Pedro (2002) defendem esta posição.
[94] Patrício (1993), Bento (1989), Sérgio (2001), Botelho-Gomes (1998) entre outros defendem esta posição.
[95] Patrício (1993) defende esta opinião. Pedro (2002) comunga desta opinião

- Os valores não podem só ser ensinados, têm que ser aprendidos, apreendidos e vivenciados[96].
- Parece ser importante a existência de um quadro axiológico referencial na escola, um código de conduta normativo que trespasse toda a estrutura hierárquica[97].
- Existe uma hierarquia de valores, ou seja, uma escala valorativa de valores.[98]
- Existem várias perspectivas ou tendências para promover o desenvolvimento axiológico[99].
- Existem vários modelos de educação dos valores na escola[100]
- O Desporto parece constituir um meio privilegiado para a educação dos valores[101].

---

[96] Patrício (1993), Tavares (2002), Viegas (1997), são alguns dos autores defensores desta posição.
[97] Patrício (1993), Marques (1998) são alguns dos autores defensores desta posição.
[98] Cfr. Patrício (1993).
[99] Cfr. Andrés (1994).
[100] Cfr. Marques (1998).
[101] Patrício (1993), Sanmartin (1995), Gonzalez (1993), Salomé (1998), Feio (1989), Sérgio (2001), Bento (1989), Queirós (1993) e tantos outros.

PARTE II

METODOLOGIA

"Os métodos são concebidos para
ajudarem o investigador
a adoptar uma abordagem penetrante
do seu objecto de estudo
e, assim, encontrar ideias e pistas de reflexão esclarecedoras".

(Quivy e Campenhoudt, 1998)

1. Delimitação do Universo de Estudo

Nesta segunda parte do nosso trabalho, deparamos desde logo com um conjunto de interrogações sobre o percurso a seguir. Neves (2000) defende que a utilização de uma metodologia qualitativa ou quantitativa para avaliar as práticas culturais de uma organização dependem do objectivo da investigação. Se o objectivo for descrever e explicar a organização o método mais conveniente é o qualitativo. Se o objectivo for predizer e generalizar, o método quantitativo é aconselhável. O mesmo autor (2000) alerta-nos que:

> "As metodologias quantitativas são consideradas superficiais e genéricas em virtude de não captarem a essência da cultura e limitadas porque examinam as características que interessam ao investigador, em lugar dos conceitos que as pessoas utilizam e valorizam, para se descreverem a si próprias e às organizações" (p. 118).

Ruquoy (1997) afirma que "nem o método quantitativo nem qualitativo garantem uma objectividade total, tendem apenas a assegurar um procedimento o mais objectivo possível" (p.85). Costa (1986) alerta-nos que a escolha de um método constitui uma estratégia integrada na pesquisa, pois visa organizar com sentido crítico as práticas de investigação, para uma melhor opção. Assim, a metodologia, entendida como uma prática crítica da investigação, deve estar interligada com o quadro conceptual de suporte, que controla e orienta todo o processo de produção de conhecimento. A relação entre a metodologia, o objecto e o objectivo de estudo é interactiva.

O propósito do presente trabalho foi o estudo da cultura organizacional e valores do desporto numa Congregação Educativa Internacional. Verificamos que a natureza das organizações em estudo tem em simultâneo o ser humano, como objectivo e objecto, ou seja, reside no homem a razão de ser das suas existências como organizações. Logo, mais complexa se tornou a nossa tarefa. De facto uma leitura axiológica das culturas das organizações educativas e o

sentido do desporto por elas preconizado implicam uma exploração com alguma profundidade. A mera análise dos aspectos comportamentais das culturas organizacionais não nos permitiria inferir o porquê das mesmas. Esta ideia é reforçada por diferentes autores (Schein, 1984; Hofstede, 1997; Guerra, 2002) que descrevem a cultura organizacional como algo de multidimensional e complexo. Assim pareceu-nos aconselhável no nosso estudo a utilização de uma abordagem qualitativa.

Queirós (2002) alerta-nos para a distância existente entre as representações sociais e as práticas sociais efectivas. Quivy e Campenhoudt (1998) aludem que em ciências sociais o investigador deve-se proteger do denominado "cientismo ingénuo" que consiste na tentação de estabelecer verdades definitivas e de adoptar um rigor objectivo análogo às ciências biológicas. Ghiglione e Matalon (1997) alertam-nos para a inter-relação entre os problemas na atribuição de um sentido e os da codificação. De facto o acto de codificar constitui uma operação sobre o sentido efectuado pelo codificador. E o codificador não é neutro, interpreta segundo um quadro de referência que lhe é próprio. Por isso os mesmos autores (1997) defendem que o investigador tem que aceitar o risco do empirismo. Ou seja, "os riscos de uma validação empírica e extrínseca ao campo de análise" (p.187).

Assim os reparos destes diferentes autores, impeliram-nos a sermos prudentes e cautelosos quer nos procedimentos quer nas interpretações que fizemos, pois ficamos alertados e conscientes das limitações e dificuldades de generalização deste estudo.

Quivy e Campenhoudt (1998, p.20), afirmam que os "conhecimentos constroem-se com o apoio de quadros teóricos e metodológicos concretos". Assim, partimos de um quadro de referências teórico, orientador da pesquisa. Seleccionamos conceitos teóricos que serão referidos a modelos teóricos com o objectivo de fazer uma pesquisa acerca da cultura das organizações e dos valores que com ela estão relacionados, e, portanto, verificar a importância da cultura e dos valores nas organizações. Incidimos a nossa pesquisa fundamentalmente sobre a «organização escola» e dentro desta da «organização

desporto» no sentido de procurarmos dar resposta aos objectivos do nosso trabalho.

Como referimos anteriormente na realização deste estudo utilizamos uma metodologia qualitativa. Para isso servirmo-nos de vários documentos oficiais que consideramos importantes por serem orientadores da cultura desta organização. Fizemos também um conjunto de entrevistas a pessoas directamente implicadas na vida da organização (directores e professores) e que nos permitiram dar resposta ao objectivo deste estudo. Posteriormente realizamos uma tarefa empírica e análise interpretativa de todo o material recolhido. Nesta tarefa o corpus foi constituído pelos seguintes documentos: Ideário da Congregação Claretiana, Projectos Educativos dos Colégios Internato dos Carvalhos e Askartza Claret e transcrição das entrevistas dos Directores Pedagógicos e Directores Desportivos dos dois Colégios em estudo, bem como dos Professores de Educação Física e/ou Treinadores dos dois clubes Desportivos analisados.

2. Caracterização e Condições de Realização do Estudo

Este estudo foi realizado em dois colégios, situados na Península Ibérica, pertencentes a uma Congregação Religiosa, denominada Congregação Claretiana. Em Espanha optamos pelo Colégio Askartza Claret e em Portugal pelo Colégio internato dos Carvalhos. A escolha do Colégio Internato dos Carvalhos teve como razão principal nele trabalharmos há cerca de quinze anos. O Askartza Claret foi nossa opção porque é um colégio com forte tradição no desporto, nas vertentes de lazer, escolar e federada.

Entrevistamos no Colégio Internato dos Carvalhos, o presidente da Direcção[102], o Director Pedagógico e o anterior e actual Directores Desportivos[103]. Entrevistamos três professores de Educação Física, que, em simultâneo com a docência da disciplina, são treinadores no Clube Desportivo.

---

[102] No organigrama do Askartza Claret não existe a figura de Presidente da Direcção.
[103] O actual Director Desportivo deste Colégio entrou em funções em 2002. O seu recente conhecimento deste clube impeliu-nos a entrevistar o anterior Director Desportivo.

A escolha dos treinadores não foi aleatória, teve como critério a antiguidade, pois é nossa preocupação o conhecimento profundo da realidade do Clube.

No Colégio Askartza Claret entrevistamos o Director Pedagógico o Director Desportivo e três dos mais antigos treinadores do Clube Desportivo.

Deste modo efectuamos doze entrevistas semi-estruturadas. Neste estudo podemos ter corrido o risco dos entrevistados responderem apenas, aquilo que pensam ou aquilo que pensam que fazem. No entanto pelo facto de fazermos parte da organização há quinze anos, partilhamos com os entrevistados um sentimento e preocupação constantes de melhoria da mesma. Este propósito comum gerou e consolidou um clima de confiança mútua entre entrevistados e entrevistador. Este facto foi fundamental para que os interlocutores se exprimissem livremente, resultando daí informações essenciais e verosímeis para as ilações a retirar deste estudo. Os entrevistados permitiram a sua identificação e dos respectivos cargos.

2.1. – As Entrevistas

Dos diferentes tipos de entrevista existentes, optamos pela entrevista semi-estruturada ou semi-directiva. Quivy e Campenhoudt (1998, p.192), referem que "a entrevista semi-estruturada é certamente a mais utilizada em investigação social". Este tipo de entrevista não é totalmente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas concisas. Permite ao entrevistado discorrer o pensamento sobre determinada temática, tendo o entrevistador o papel de regular e conduzir a entrevista para os objectivos da sua investigação (Ruquoy, 1997).

Ao entrevistarmos as pessoas directamente implicadas na gestão, quer da organização Escola, quer na organização Clube, deu-nos possibilidade de fazermos inferências que nos permitissem responder ao objectivo deste estudo. O «entre-vistador» deve ser capaz de «ver» para além do que é dito. O entendimento da mensagem que pode estar subjacente às palavras do entrevistado, constitui então um forte objectivo da entrevista. Parece-nos que a utilização da entrevista é o instrumento mais apropriado para captar para além

das palavras dos interlocutores. Quivy e Campenhoudt (1998) defendem que a comunicação resultante da entrevista é vista como um processo de elaboração de um pensamento e não apenas como um simples dado. Nesta linha, pensamos que a entrevista é o instrumento mais apropriado para delimitar os sistemas de representações e de valores pelos diferentes indivíduos, pelo que a utilizamos com o intuito de inquirir quais os valores da Cultura Organizacional Claretiana e os intrínsecos ao sentido do desporto dos dois Clubes Claretianos, no entender dos Directores e Professores /Treinadores.

Numa organização pensamos ser fundamental a congruência entre os discursos e as práticas organizacionais. Por isso, entrevistamos os Directores que representam os orgãos de gestão das respectivas organizações, escolares e desportivas, e os professores/treinadores que são os verdadeiros artífices pela transmissão dos valores nos praticantes desportivos. Logo, os treinadores revestem-se nos principais responsáveis pelo sentido dado ao desporto.

2.1.1. Processo de Construção das Entrevistas

Ruquoy (1997, p.99) afirma que "o grau de elaboração teórica influencia o procedimento da entrevista", assim, neste estudo, as entrevistas foram concebidas após a realização da revisão bibliográfica. O guião de entrevista semi-estruturada foi elaborado a partir de Bogdan e Biklen (1994) e Quivy e Campenhoudt (1998) e tendo por suporte um quadro de referências teórico orientador da pesquisa.

Note-se que antes da aplicação das entrevistas aos sujeitos do estudo, fomos submetê-las a aprovação por parte de especialistas, docentes universitários habituados a utilizar este instrumento de investigação.

2.1.2. Processo de Efectivação da Entrevista

No nosso estudo as entrevistas foram realizadas primeiro no colégio português e posteriormente no espanhol. Devido à nossa proximidade e acessibilidade à instituição portuguesa, podendo, caso necessário, mais

facilmente rectificarmos e ajustarmos o guião e a forma da nossa intervenção na condução das entrevistas, foi determinante para a opção de realizarmos primeiro as entrevistas no Colégio português e posteriormente no espanhol.

As entrevistas tiveram uma duração que variou entre uma hora e uma hora e trinta minutos, sendo as realizadas aos elementos espanhóis, efectuadas com tradução simultânea por um perito nesta tarefa. Todas as entrevistas foram gravadas com prévio acordo dos entrevistados e posteriormente transcritas[104] e processadas para computador

Vários autores (Ruquoy, 1997; Quivy e Campenhoudt,1998) defendem que a gravação das entrevistas, para posterior transcrição, são uma mais valia para a recolha de dados, pois permitem recolher na integra os discursos, incluindo pausas, hesitações e rectificações de pensamento que se dependesse somente da memória do entrevistador passariam em claro.

2.2. Documentos Formais

Como anteriormente referimos, dos documentos formais constam o Ideário Educativo orientador de todos os Colégios Claretianos, bem como os Projectos Educativos dos Colégios estudados. Estes três documentos conjuntamente com as entrevistas, constituirão o corpus do nosso trabalho, que serão sujeitos a análise, que passaremos a descrever no ponto seguinte.

3. Análise Interpretativa do Material Recolhido

3.1. Documentos Formais e Entrevistas

Após a recolha e transcrição dos documentos formais e discursos dos entrevistados, interrogamo-nos acerca do processo analítico a utilizar. Maroy (1997) afirma que cada investigador tende a desenvolver o seu próprio método

---

[104] Na transcrição das entrevistas respeitamos na íntegra as "falas" e os discursos dos entrevistados.

em função do seu objecto de investigação, dos seus objectivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros eventuais e contingenciais factores. Por este facto os métodos e procedimentos de análise são múltiplos. No nosso trabalho encaramos a análise qualitativa numa lógica exploratória, como meio de descoberta a partir das informações recolhidas, através dos documentos (documentos oficiais e entrevistas). Estas informações são complexas por constituírem «factos sociais» e representações. A análise de conteúdo foi a técnica que optamos para explorar o material recolhido. Assim a técnica de informação que utilizamos foi a análise de conteúdo (Vala, 1986; Bardin, 1997). Neste contexto, pareceu-nos que a análise de conteúdo seria a melhor maneira de construirmos um esquema de inteligibilidade para além do conteúdo manifesto das comunicações e assim de as interpretar.

Após uma escuta exaustiva, recortamos, descrevemos e interpretamos os discursos dos directores e professores. Durante todo o processo, as tarefas descritiva e interpretativa coexistem e interagem, pois na própria descrição está contida a interpretação.

As transcrições das entrevistas feitas em computador foram preparadas e formatadas para serem introduzidas no programa de análise de dados qualitativos, Nvivo 2 (Richards, 2002). Este programa está alicerçado em teorias que lhe dão suporte, e possibilitou-nos, com mais facilidade, o manejamento dos dados.

No intuito de darmos resposta aos objectivos deste estudo, procedemos à identificação de dois tipos de análise (Vala, 1986; Bardin, 1997). A unidade de registo que consideramos foi o tema. O tema é geralmente utilizado para estudar atitudes, valores, tendências e representações. Logo, a nossa unidade foi temática. A unidade de contexto serve-nos como unidade de compreensão para codificar a unidade de registo. Como unidade de contexto optamos por utilizar os documentos completos que analisamos.

3.2. Definição e Justificação do Sistema de Categorias

As categorias são o elemento fundamental do código do analista. Consistem num certo número de sinais da linguagem que representam uma variável na sua teoria. Segundo Vala (1986), cada categoria é habitualmente composta por um termo chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito. Assim, a inclusão de um segmento de texto numa categoria pressupõe a detecção dos indicadores relativos a essa categoria. O agrupamento dos elementos em categorias pressupõe a classificação da parte comum existente entre eles. A construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori* ou através da combinação dos dois processos.

No caso do nosso trabalho, a categorização foi feita *a posteriori*. Pretendemos obter uma descrição do conteúdo de forma a retirarmos inferências sobre os valores comuns defendidos. Partimos de uma forma exploratória à procura da informação.

Face ao enquadramento teórico e objectivo do nosso trabalho construímos o guião da nossa entrevista. Da análise dos documentos formais e descrição das entrevistas, construímos quatro grandes categorias. A primeira diz respeito à Cultura Organizacional/Identidade[105], a segunda à Escola/Organização[106], a terceira ao Desporto na Escola[107] e a quarta aos Valores do Desporto[108].

Esta divisão deve ser considerada meramente metodológica, já que, de certa maneira, existe uma interpenetração das categorias.

Numa óptica descritiva, iremos em seguida apresentar as quatro categorias que nos serviram de base para a análise, assim como as subcategorias encontradas para cada uma delas. Alicerçados no pensamento de diferentes autores iremos explicitar o surgimento das diferentes categorias.

---

[105] Categoria A
[106] Categoria B
[107] Categoria C
[108] Categoria D

Categoria A – Cultura Organizacional/ Identidade

Sub-Categorias:

A1. Natureza da Organização

A natureza da organização é entendida como o fulcro, o ideário e o desejável da organização. O desejável de uma organização é de ordem ética e de natureza ideológica. A criação de uma organização pressupõe por parte do fundador uma visão clara sobre a vocação, missão e objectivos a que se propõe. Segundo Pires e Sarmento (2001) a vocação determina a finalidade da organização e a missão é a maneira original como a organização cumpre a sua vocação, ou seja, é a razão de ser da organização. A missão antecede assim os objectivos, orienta as estratégias e prepara as políticas. A missão dota a organização de um cunho pessoal determinando assim o carisma peculiar. Todos os recursos humanos, materiais e financeiros, giram em torno de um contexto com um determinado quadro cultural e de objectivos que devem estar em sintonia com uma dada filosofia de acção que consubstancia uma determinada identidade cultural. Bilhim (2002, p.123) refere que "a cultura enforma tudo e todos nos contextos organizacionais". Logo, as práticas de gestão para serem eficazes precisam de ser implementadas de acordo com as exigências da cultura. As atitudes, os comportamentos, desejáveis ou indesejáveis, ou seja, o tipo de padrão de actuação das pessoas da organização deve ser consentâneo com a missão daquela, pois só assim são propiciadores dos resultados esperados. Neves (1996, p.162) diz-nos que "em relação às declarações de missão, as quais reflectem a visão de longo prazo, espelha-se o que a organização quer fazer, como quer fazer e que necessidades pretende satisfazer". Mintzberg (1999) defende que a missão reflecte um sentimento partilhado por um grupo que os move na prossecução dos objectivos e lhes transmite uma dinâmica de futuro. Chiavenato (2002) defende que a organização deve ter clara qual a missão, objectivos e tipo de

clima que quer criar, sem os quais flutuará ao sabor do vento, sem rumo, e cederá às fortes pressões passageiras da situação.

A2. Simbologia

Todas as organizações são um repositório de símbolos. A função natural dos símbolos é a de levar imagens, ideias e conceitos. Assim, os símbolos e os conceitos associados a eles formam linhas e os limites que dão identidade aos grupos organizacionais (Rodrigues et al 2002). Hofstede (1997) refere que os símbolos são palavras, frases, gestos, figuras ou objectos que transportam um significado particular, portador de um forte potencial emocional pelos que partilham a organização. As palavras numa língua ou calão, frases emblemáticas e logótipos pertencem a esta categoria, assim como a forma de vestir, o estilo, bandeiras, esculturas representativas de heróis ou mitos da organização. Hofstede (1997, p.22) diz-nos ainda, que "os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura organizacional e que por isso servem de modelo de comportamento". Bilhim (2001) refere que muitas estruturas e práticas organizacionais incorporam padrões de significado subjectivo, ou seja, aspectos simbólicos que penetram os artefactos culturais e que são fundamentais para o entendimento de como funciona a organização. Muitas práticas racionais do dia a dia da vida das organizações têm um significado simbólico.

Conboy (1997) diz-nos que os símbolos podem ter vários sentidos dentro de uma organização. No entanto, conduzem sempre à identificação do(s) indivíduo(s) com a mesma. Assim os símbolos ajudam o indivíduo a pensar "faço parte deste grupo" (p. 458), identificando-se com a organização.

As marcas fundamentam legalmente a diferenciação e o reconhecimento dum produto, empresa ou organização, que codificam um conjunto de sinais, nominativos, figurativos ou emblemáticos (Serra e Gonzalez, 1999). As marcas são por um lado vistas como um símbolo de uma sociedade de consumo, efémera e vazia de valores. Por outro, estão associadas a uma imagem de

uma organização que para ser construída e identificada como de qualidade, exige um processo lento, oneroso e rico historicamente. Segundo (Serra e Gonzalez, 1999) a marca pode conotar uma organização de um signo distintivo e personalista, revestido-a de uma identidade própria e garante de qualidade aos consumidores. A marca pode assim, constituir uma mais valia e um valor acrescentado para a organização sendo por isso entendida como um activo da empresa.

A3. Historial

As diferenças culturais manifestam–se de diferentes formas. Peter e Waterman (1995) consideram que a cultura é uma noção forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, e que se reflectem nas suas estórias, mitos, lendas, rituais e costumes. Uma organização com uma grande longevidade, com uma história de vida intensa, que enfrentou com sucesso momentos e problemas difíceis, que colocaram em risco muitas vezes a sua sobrevivência, possui com certeza uma cultura e história rica e forte. Esta tradição é partilhada pelos membros de uma organização, cujo passado é assim respeitado e venerado. Bilhim (2002) diz-nos que a cultura de uma organização depende da profundidade com que as crenças, valores e expectativas, que conduzem as atitudes e comportamentos, atingem a organização. Hofstede (1997) agrupa os símbolos, heróis, rituais, sob o termo de práticas da organização por serem manifestações visíveis ao observador externo da cultura da organização. Segundo ele os rituais são actividades colectivas essenciais para a sedimentação da cultura de uma organização, tais como as formas de cumprimentar, as cerimónias sociais e religiosas. Guerra (2002) defende que nos rituais, o comportamento perde o seu valor instrumental para adquirir uma função simbólica. Este autor afirma que em qualquer organização escolar, configurando a sua cultura, existem símbolos, rituais e crenças que se repetem e se assimilam de forma espontânea na prática quotidiana.

A4. Valores

Os valores serão os objectivos últimos da existência da organização. Os valores determinam as atitudes e comportamentos da organização, pois são-lhe anteriores. Segundo Rodrigues et al (2001) os valores de uma organização são uma cognição de um desejo, de uma meta a alcançar. Os valores consubstanciam as filosofias, os objectivos e as estratégias para alcançar as metas da organização. A gestão da cultura de uma empresa pressupõe o desenvolvimento de valores partilhados pelos seus membros, alicerçando a identidade da organização. Os valores são os alicerces que dão significado às práticas organizacionais (do comportamental ao emocional). Hofstede (1997, p. 23) defende que "o núcleo da cultura é formado pelos valores". Machado-da-Silva et al (2002, p.100) alertam-nos para o facto de que "as ideias, crenças e valores vigentes numa organização estão profundamente vinculadas às suas estruturas e processos".

Categoria B – Escola/Organização

Sub-Categorias:

B1. Gestão

Kluge, et al (2002, p.15). dizem-nos que "a gestão é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho organizacional".

A instituição escola é uma organização, mas com especificidades próprias, pois é uma organização educativa. Patrício (2001) diz-nos que "nenhuma sociedade humana pode prescindir de educação" logo a escola como locus da educação irá sempre existir.

B2. Gestão/Mudança

Diferentes autores tais como, Estébanez (1991), Alonso, (1998), Hargreaves (1998), Bento, (1999), Garcia e Queirós (1999) e Guerra (2002), defendem que a escola deve ser uma organização aprendente e aberta à mudança. Assim, pensamos que a gestão da escola como organização é fundamental para permitir esta premente e permanente necessidade de mudança e adaptação à envolvente. Guerra (2002, p.44) alerta que a "organização escolar deve ser flexível, deve promover a experimentação e a indagação e, acima de tudo, reflectir sobre a racionalidade e justiça das suas práticas educativas no seu contexto escolar".

B3. Gestão/ Estrutura

Vasconcelos e Hemsley (2000) relevam a importância da estrutura de uma organização para o alcance dos objectivos organizacionais. O modo como a autoridade está distribuída, bem como delineamento dos sistemas de comunicação, tarefas e actividades das pessoas são potenciadores ou inibidores dos resultados organizacionais esperados. "A sintonia entre o factor humano e estrutura é um pré-requisito para o sucesso da organização" (Vasconcelos e Hemsley, 2000, p.93)

"Para compreendermos como uma organização se estrutura temos em primeiro lugar de compreender como é que funciona" (Mintzberg, 1999, p.35). Bilhim (2001, p.25), defende que "a estrutura organizacional deve compreender tanto os meios formais como os semiformais, para dividir e coordenar o trabalho, de maneira a criar padrões estáveis de comportamento". Assim temos que conhecer o seu organograma com os respectivos níveis hierárquicos, funcionais e tipo de liderança. Guerra (2002) defende que os organogramas e os quadros sinópticos de funções de uma escola devem estar indelevelmente ligados à dimensão ideológica e ética da dinâmica escolar.

B4. Gestão/ Recursos Humanos

Neves, (2000, p.126) revela-nos que "as práticas da gestão dos recursos humanos (GRH) são um poderoso meio de revelar a cultura organizacional". De facto se olharmos para as diferentes dimensões da GRH (recrutamento e selecção, formação, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos), verificaremos que as mesmas são a expressão dos significados culturalmente valorizados. Bilhim (2001) defende que um dos factores decisivos e críticos de sucesso de uma organização está em conseguir manter equipas humanas competentes e motivadas. Assim a função da gestão dos recursos humanos é desenvolver políticas indutoras de articular toda a actividade dos trabalhadores em prol do cliente (corpo docente e não docente, alunos, pais e comunidade envolvente). Se os vencimentos com os docentes de uma escola correspondem a cerca de 80% dos custos totais fixos devem constituir uma preocupação de gestão estratégica da organização.

B5. Gestão/ Recursos Financeiros

Os recursos financeiros são estratégias elaboradas pela empresa no sentido da sua sustentabilidade e crescimento económico. Guerra (2002) defende ser fundamental para a organização escola a aplicação de estratégias de obtenção de ajudas, a gestão orçamental o dispor de um "fundo de maneio" e a aquisição e distribuição de materiais e equipamentos.

B6. Gestão/ Recursos Materiais

Toda a organização deve ajustar a sua gestão de acordo com a missão, recursos humanos e materiais. As infra-estruturas e o apetrechamento de uma organização são fundamentais para o alcance dos seus objectivos. Guerra (2002) alerta-nos para a importância da estética, dimensões e funcionalidade dos espaços da escola, para a melhoria da acção educativa.

Categoria C - Desporto na Escola

Sub-Categorias:

C1. Missão

Pires (2003, p.79) refere que a missão é "a maneira especial como uma organização deve cumprir a sua vocação". O mesmo autor (2003) refere que "a partir dos anos noventa a vocação, a missão e a visão surgiram como variáveis orientadoras da acção estratégica das organizações. São os valores a entrarem no mundo das organizações e, em consequência, a determinarem a lógica do planeamento" (p.106). Patrício (1997) defende que a escola é um espaço educativo para educar o homem integral, logo deve ser um local de diversidade cultural. Como "o homem é uma realidade pluridimensional" (Patrício, 1997, p.23), a escola deve ser um local de diversidade cultural. Eis, pois, a razão da existência da escola de variadas actividades formativas do homem.

O desporto na escola só tem razão de existir quando imbuído de valor antropológico. Garcia (2002, p.208) lembra-nos que "o praticante é mais importante que a própria actividade desenvolvida", logo o desporto será sempre um meio e nunca um fim em si mesmo.

A missão do desporto na escola é contribuir para o desenvolvimento integral do homem e, por isso, "tal como a música, a arte, a literatura, a ciência – enfim a pluralidade de formas de ascensão do homem – o desporto é agente cultural da proletária condição humana, é um acto de civilização, de moral e de urbanidade" (Bento, 1998, p.123).

C2. História

A génese de uma organização desportiva entronca nos objectivos e missão da organização, espelhando a visão dos fundadores. Hofstede (1997) agrupa os símbolos, estórias, heróis e rituais sob o termo de práticas da

organização por serem manifestações visíveis ao observador externo da cultura da organização. Segundo ele, os rituais são actividades colectivas essenciais para a sedimentação da cultura de uma organização, tais como as formas de cumprimentar, as cerimónias sociais e religiosas.

C3. Gestão

Pires (1998), refere que as organizações desportivas devem ser consideradas como um organismo vivo, aprendente e mutável, logo implicando uma perspectiva de gestão nesse sentido. O mesmo autor (1998, p.84) afirma que "idealizar e gerir uma estratégia financeira ou industrial não é a mesma coisa que desenvolver e gerir uma estratégia desportiva". Toda a estrutura da organização, grau de especialização, divisão do trabalho, níveis hierárquicos, lideranças, normas e regras de funcionamento devem estar em sintonia com a ideologia da organização. Para Bilhim (2001) a mudança de uma organização impõe-se quando os níveis de eficácia baixam ou não crescem como o desejado e por isso impõem-se pequenos ajustamentos. Porém, quando uma organização tem necessidade de alterar os seus pressupostos fundamentais, tal só é possível com mudança profunda e estratégica.

C4. Gestão/ Estrutura

A estrutura da organização, segundo Pires (2003), define a maneira como a organização dispõe as suas unidades de trabalho para funcionarem e a maneira como afecta os recursos humanos a essas unidades. Assim, a estrutura estabelece as linhas de autoridade bem como a comunicação estabelecida entre as diferentes partes constitutivas da organização. Cada parte ou elemento está em ligação com os outros, logo cada alteração num dos elementos implica reajustamentos em todos os outros. "A estrutura organizacional consiste no padrão de relações que une todos os recursos de uma empresa" (Freire, 2000, p.452). Pires (2003) diz-nos que a estrutura de uma organização segue a estratégia. Este autor diz-nos que, estranhamente,

sempre que "muda o Governo, são processadas inúmeras transformações na estrutura desportiva estatal, sem que se conheça qualquer *linha estratégica de acção"* (p.91). Mintzberg (1999) defende que uma organização é constituída por cinco partes: Vértice Estratégico, Tecnoestrutura, Logística, Linha Hierárquica e Centro Operacional.

C5. Gestão/ Recursos Humanos

Não serve de nada a organização ter bonitas frases alusivas aos seus valores e missão, se as pessoas que lá trabalham não as sentem espelhadas nas acções do quotidiano. A gestão de recursos humanos integrada nos pressupostos estratégicos, na Missão e nos Valores da organização, permitirá que, na prática, se consiga gerir a cultura de uma forma eficaz (Rodrigues, et al 2001). Assim as estratégias de gestão dos Recursos Humanos devem premiar, estimular e incentivar determinados padrões de comportamento e actuação funcional (ao nível dos artefactos) em detrimento de outros. Com o passar dos anos, caso se verifique a valorização dos mesmos, estes actuam a um nível mais profundo dos pressupostos básicos. Assim, as práticas colectivas da organização desportiva podem ser influenciadas e conduzidas em determinada direcção. Por isso, podem ser geridas.

C6. Gestão/ Recursos Financeiros

Nas estratégias elaboradas pela empresa no sentido da sua sustentabilidade e crescimento económico, iremos debruçar-nos sobre as parcerias e fonte de rendimento económico da organização desportiva, estratégia de divulgação e marketing da organização.

C7. Gestão/ Recursos Materiais

A evolução tecnológica e a crescente dimensão social do desporto exigem cada vez maior qualidade dos espaços e locais de prática desportiva. Numa escola em que as suas instalações desportivas pretendem prestar um serviço à comunidade educativa e local, estas devem primar pela qualidade. Os recursos físicos e materiais são fundamentais em qualquer organização desportiva. Pires (2003) afirma que o quadro material organiza o conjunto das infra-estruturas desportivas necessárias à prática desportiva. Sarmento (2002) diz-nos que uma instalação desportiva[109] é uma estrutura natural ou artificial previamente preparada para garantir a sua utilização em termos desportivos.

Categoria D – Valores do Desporto

Sendo o desporto um microcosmo da sociedade (Garcia, 2002), verificamos que ele expressa e enaltece os seus valores.

Os fundamentos da prática desportiva em valores têm que possibilitar ao praticante descobrir e perfilhar o respeito pelo outro e a contribuir para um projecto social mais justo, solidário, fraterno e mais humano. Bento (1989) refere que o desporto edifica tanto o corpo como a alma, cultiva a beleza interior e exterior, tornando o homem e a vida mais humanos. Assim, "é legítimo e justo saudar o desporto e considerá-lo um pilar do humanismo e augurar-lhe um longo futuro no cumprimento dessa missão" (Bento 1989, p. 131).

---

[109] No sentido de melhoria das condições das instalações desportivas, o Governo fez aprovar o Decreto-Lei nº. 317/97, referente, precisamente à instalação e funcionamento dos espaços e instalações desportivas de uso público.

Sub-categorias:

D1. Valores Saúde

Bento (1999, p.68) "afirma que a saúde é um dos bens mais caros ao homem e à vida". Estes valores estão relacionados com a preservação e manutenção da vida do homem, logo o corpo biológico assume aqui lugar de destaque. Mota (1992, 1995, 1997); Bento (1997); Armstrong (1998) e Sardinha (1999) são alguns dos autores que defendem o valor do desporto para a saúde.

D2. *Valores Prático*

Estes valores estão associados aos outros valores, pois "os valores práticos são os valores de serviços: são instrumentos de realização de outros valores", Patrício (1993, p.107). Por detrás de uma prática está sempre uma teoria, pois uma prática não pensada é cega. Debaixo de uma teoria está sempre uma prática, a prática de pensar. O valor só é verdadeiro valor se for para acção, ou seja, se existir uma praxiologia valorativa. "É na acção que é preciso colocar o centro da pedagogia", alerta-nos Patrício (1993, p.106), caso contrário não há acto educativo. Nesta linha Bruner (2000, p.11) afirma que "nada há mais apropriado do que a prática educativa para testar uma psicologia cultural".

D3. Valores Hedonistas:

O hedonismo assume grande importância na axiologia educacional devido à sua pertinência e importância pedagógica. "Com efeito, as condições da sociedade actual, na qual vivem imersos tanto os alunos como os professores, conferem ao prazer uma posição importante no quotidiano", (Patrício, 1993, p.110). O mesmo autor defende que o prazer acompanha toda a actividade natural do homem, sendo os tipos de prazer advindos do tipo de

actos. Assim os "de nível superior - digamos que do nível da vida intelectual e espiritual – são as seguintes ordens de prazer: estéticos; lógicos, éticos e religiosos. Os prazeres estéticos decorrem da experiência da beleza; os lógicos, da experiência da verdade; os éticos, da experiência do bem; os religiosos, da experiência do que Rudolf Otto chamou o Santo", (Patrício,1993, p. 114).

Os prazeres do corpo ou prazeres dos sentidos são os seguintes: os prazeres visuais, os auditivos, os gustativos, os olfactivos, os cenestésicos (prazeres orgânicos globais), os quinestésicos (ligados aos movimentos), os prazeres da mesa, os prazeres do sexo, os prazeres decorrentes dos tóxicos, (Patrício, 1993).

Os valores lúdicos assumem-se de grande importância para o educador, pois têm grandes potencialidades indutoras axiológicas. Podem estar associados ao corpo, ao intelecto ou mistos. Na opinião de Mota (1997), o conceito de bem-estar e de qualidade de vida estão relacionados com os valores do prazer. O educador tem, à sua responsabilidade de estabelecer a hierarquia a promover junto do educando. Lipovetsky (1994) refere que o desporto se transformou num espectáculo de divertimento proporcionando ao corpo sensações inéditas.

D4. Valores Éticos

Patrício (1993) reconhece a existência de três campos principais do trabalho ético do professor: os relativos aos conteúdos de ensino e educação; as metodologias educativas; e, por último, que se reveste de fundamental, a organização pedagógica da escola.

A educação visa tornar a pessoa humana, mais pessoa. Tornar-se mais pessoa é fazer emergir a sua identidade, ou seja, despontar o sujeito dos actos éticos eminentes que são as decisões. O sujeito dá ao acto o sentido que imprime, é assim, um sujeito reflectido. A acção ética é deste modo inevitavelmente concreta e situacional. "A exigência intrínseca e permanente que a Ética faz à moral é a fonte do aperfeiçoamento humano e a garantia de

que só há educação onde houver fidelidade ao princípio ético. Essa fidelidade é por seu turno, a garantia do aperfeiçoamento moral", (Patrício, 1993, p.142). Patrício (1993, p.115) refere que "não há vida sem corpo. O que é preciso é viver eticamente o corpo". Assim pensamos que o desporto na escola só é verdadeiramente educativo se for congruente ao princípio ético; como cada pessoa é um indivíduo humano concreto, é para o fulcro e substrato da pessoa que deve ser dirigido o processo da educação ética. A ética do comportamento, contudo, também não deve ser menosprezada, pois o comportamento enquanto realização concreta do acto ético tem grande importância do ponto de vista pedagógico. Educar para a auto-responsabilidade, autonomia e liberdade é o cerne da educação ética.

D5. Valores Religiosos

A problemática religiosa assume na era actual uma importância e significado relevantes. Esta problemática é, no seu cerne, axiológica e com grandes implicações para a educação. Patrício (1993) refere que na década final do 2ª milénio, encontramo-nos numa fase de reajustamentos e flexibilização no sistema educativo, com particular incidência na área da educação religiosa, da educação moral civil e do desenvolvimento pessoal e social. "A vida de cada indivíduo humano pode assumir três modos fundamentais: o estético, o ético e o religioso. Não é possível vivê-los em simultâneo. Passa-se de um a outro por decisão livre. Essa passagem é um salto qualitativo ascensional. O estado estético é o mais baixo e o religioso é o mais alto. Há neles, por conseguinte, uma hierarquia axiológica", (Patrício, 1993, p.176). A vida quando apenas consubstanciada ao hedonismo, não tem consistência, despindo-se assim de sentido e valor. O valor só tem lugar na vida humana quando o homem dá o salto qualitativo para o estádio ético. No entanto, Patrício (1993) diz-nos que o estádio ético precisa de ser superado, sendo o estádio religioso essa superação. Os valores religiosos estão assim no topo da pirâmide axiológica, porque são eles que dão sentido à existência humana, conduzindo o homem à plenitude da sua realização individual.

PARTE III

TAREFA EMPÍRICA E INTERPRETATIVA

"Cada sociedade, cada cultura, sub-cultura e mesmo cada contra-cultura ou cada região possuem formas próprias de actividade física, pelo que se torna uma exigência que a escola aproveite localmente aquilo que pode ser transformado em matéria de ensino ".

(Rui Garcia, 2002)

INTRODUÇÃO

Como anteriormente fizemos referência, este estudo pretende analisar a cultura organizacional e os valores do desporto numa Congregação Educativa e Religiosa, implantada em quase todo o mundo. Para isso analisámos documentos formais de duas importantes organizações educativas Claretianas e entrevistámos pessoas ligadas à gestão das organizações educativas, e do desporto Claretiano.

Iremos nesta terceira parte do nosso trabalho, confrontar, comparar, comentar e analisar todo o material recolhido (documentos formais e discursos dos entrevistados) com o que a literatura nos fornece acerca do tema em estudo. Esta tarefa foi realizada com intuito de melhor compreendermos qual a cultura organizacional desta organização e o contributo do desporto para a sua missão e identidade. Procuramos, assim, perceber qual o sentido dado ao desporto, e verificar a sua congruência ou não, com a cultura e valores da organização. Para isso utilizamos a descrição, compreensão e interpretação dos dados à nossa disposição.

Depois de uma análise pormenorizada, das entrevistas e documentos formais, seleccionamos e recortamos as partes que davam resposta ao objectivo de estudo, e agrupámo-las pelas categorias definidas. Assim, esta tarefa parece-nos que constitui uma tarefa descritiva/interpretativa, pois na própria descrição está implícita a interpretação.

1. DESCRIÇÃO ORGANIZAÇÃO CLARETIANA



1. Descrição Organização Claretiana

(Categoria A3 - Historial) A Congregação Claretiana[110] foi fundada em 16 de Julho de 1849 em Vic, cidade próxima de Barcelona, em Espanha, *"por António Maria Claret, catalão de cepa, um homem que sempre procurou estar atento ao mais urgente oportuno e eficaz, ou seja, procurou em todas as situações responder de uma forma positiva aos desafios que lhe foram lançados"* (Pe. Rocha).

A Teologia reinou na Idade Média sucedendo-lhe a Razão filosófica, laicizadora da Fé e a Ciência foi a passo e passo dominando do séc. XVII ao XIX. Esta Congregação germinou num tempo marcado pelo laicismo, onde existiram perseguições à Igreja. Nasce para a Evangelização. Foi *"fundada no séc. XIX e pretende levar o Evangelho a todo o homem que assim se converte em apóstolo. Imitando-os anunciando o Evangelho como forma de criar no Reino de Deus e assim possibilitar o encontro com Deus, a nível pessoal e comunitário"* (Pe. Mateo[111]). Assim verificamos que *"A Congregação Claretiana, como diz a palavra congregação resultou de várias vontades congregadas lideradas por um homem chamado António Maria Claret, por aí o termo Claretiano. Ele é o pai desta congregação e outros que com ele foram cofundadores da Congregação Claretiana"* (Pe. Maia). Este líder carismático teve um grande espírito de mobilização cuja personalidade forte lhe permitiu imprimir características únicas. Elegeu a cultura e a educação como alvos preferenciais.

O Pe. Maia revela-nos que *"foi um homem que escreveu muito, que pregou imenso, que tinha uma grande vontade de estar com os homens do seu tempo, privilegiando naquele tempo questões de natureza educativa, cultural, pastoral e social"* e sempre ao serviço da palavra de Deus dar sentido à vida do

---

[110] A Congregação Claretiana também pode ser denominada por Congregação dos Missionários do Coração de Maria.

[111] Neste trabalho apresentamos em anexo a transcrição das entrevistas realizadas a espanhóis e do Projecto Educativo do Colégio Askartza Claret na língua portuguesa. A tradução foi assegurada por um perito nessa tarefa.

homem. Esta congregação teve o Dom de congregar em torno da sua missão numerosos seguidores que se encontram espalhados por todo o mundo.

A leitura do discurso dos entrevistados parece ir ao encontro da perspectiva apontada por Tom Peters e Waterman (1995), para quem as companhias de excelência parecem ter desenvolvido culturas que incorporam valores e práticas dos seus grandes chefes. Daí os valores partilhados "sobreviverem durante décadas depois do desaparecimento do profeta original" (p. 47). A organização Claretiana está em Portugal desde Maio de 1898. A primeira casa de pregação fica situada na Aldeia da Ponte em Sabugal. Esta organização tem uma dimensão internacional, pois *"é uma congregação religiosa que está implantada nos cinco continentes"* (Pe. Cavadas). O Pe. Rocha reforça a grandeza e alcance desta organização, afirmando que *"foi, na verdade, uma obra que nunca mais parou, uma obra que tem evoluído e tem crescido no tempo. Nós hoje estamos em mais de 60 países, nos quatro cantos do mundo".*

Os discursos proferidos pelos entrevistados parecem indicar que esta organização se alicerça numa perspectiva cristã de ver o homem e o seu mundo. Existem, contudo, outras congregações radicadas ao ensino numa perspectiva cristã. Uma questão nos assola. Qual a diferença entre esta Congregação Religiosa e outras que também se dedicam ao ensino?

O Director Pedagógico do CIC informa-nos que *"O que caracteriza cada um dos fundadores, de famílias religiosas ou congregações religiosas, é aquilo a que chamamos «carisma». O que é o carisma? Numa linguagem acessível podemos dizer que é a forma particular como cada um dos Fundadores olha a figura de Jesus Cristo e dela consegue extrair aspectos com os quais se identifica mais. Todos os Fundadores bebem da mesma fonte que é o Evangelho, mas há determinadas perspectivas ou ângulos pelos quais eles se identificam mais. ..."Por exemplo o fundador dos Salesianos, São João Bosco olhou mais para o Cristo que abençoa as crianças, acolhe as crianças, no fundo, é estar atento às necessidades das crianças e, por isso, a forma de ser dos Salesianos é pautada por este apoio, por este trabalho com a gente mais nova. Santo António Maria Claret foi mais impressionado pelo lado do Cristo*

Evangelizador, do Cristo que não tem onde reclinar a cabeça, mas que está sempre de lado para lado a anunciar o Evangelho. São perspectivas diferentes. Podemos dizer que, no essencial, não há nada que distinga os Claretianos dos Salesianos ou doutras congregações que se dedicam também ao ensino, uma vez que todos os Fundadores beberam do mesmo poço que é o Evangelho. Agora, o que temos é uma maneira de ser diferente."

O Pe. Maia reforçando esta opinião alude que *"Naturalmente que, como nós dizemos numa linguagem técnica, cada congregação tem o seu carisma. Quando dizemos carisma é a sua ideia de primeiro plano. O que é que ela privilegia efectivamente e aqui acaba por haver um ponto de referência, o evangelho. Todos os fundadores vão beber o seu carisma ao evangelho, mas depois cada um dá-lhe o seu próprio tom, o seu próprio carácter e sensibilidade."*

Estes discursos parecem inserir-se na perspectiva apontada por Hofstede (1997)[112] e Thévenet (1997)[113]. Ambos defendem a existência de características intrínsecas da cultura duma organização que lhe enforma a identidade. Peter e Waterman (1995) referem que a cultura traduz-se numa consciência colectiva que as organizações têm de si mesmas, e que se reflectem nos seus valores, histórias, símbolos, mitos, lendas e rotinas.

(Categoria A2 - Símbologia) Como referimos anteriormente neste trabalho todas as organizações são imbuídas de símbolos, cujo significado nos permite melhor compreender o seu funcionamento. Vários autores Hofstede, (1997), Serra e Gonzalez (1999) e Bilhim (2001) entre outros, revelam-nos que os símbolos são um repositório de imagens, ideias e conceitos que enformam as organizações, dotando-as de um significado próprio traduzindo a sua identidade.

Nesta organização religiosa de profissão cristã, existem símbolos que traduzem a sua missão e identidade. O escudo da Congregação tem desenhado um coração representando o Coração de Maria, rodeado de uma

---

[112] Hofstede (1997) metaforicamente defende a existência de uma programação mental colectiva.
[113] Thévenet (1997) defende a existência de um estado de espírito das pessoas.

coroa de rosas, uma cruz e báculo. Tem também uma imagem de S. Miguel Arcanjo, brandindo a espada e uma fita ondulante com a seguinte frase: *Surrexerunt filii eius et beatissimam praedicaverunt,* cujo significado é: "ergueram-se os seus filhos e proclamaram-na Bem-aventurada".

Nos dois Colégios Claretianos estudados, a cruz, simbolizando Jesus Cristo, está presente em todas as salas de aula. Verificamos a existência de fotografias e estátua do fundador, Santo António Maria Claret, nos dois Colégios Claretianos.

(Categoria A1 – Natureza da Organização) Hoje existem cerca de 3063 Missionários Claretianos[114], em todo o mundo e cerca de 16 residências escolares[115] e 79 instituições de ensino[116], desde o pré-primário até ao ensino universitário. Esta congregação educa mais de 86.796 alunos[117], sendo 51.760 rapazes e 35.036 raparigas. Esta missão evangelizadora é expressa através de acções concretas, procurando dar resposta aos desafios situados e temporizados. Sobre este propósito o Pe. Maia informa-nos que *"..nós temos um documento fundador da congregação, mas depois nós temos de 6 em 6 anos aquilo a que nós chamamos capítulos gerais; são instâncias com representantes internacionais que vão actualizando o próprio carisma, porque o carisma não é qualquer coisa que está em conserva como o peixe, o carisma é evolutivo..."*, ou seja, esta organização projectou-se internacionalmente e procurou enculturar-se ajustando a sua cultura organizacional às realidades e necessidades locais, regionais e nacionais. Pe. Rocha afirma que *"a actividade dos Claretianos, ou seja, o campo de acção é muito vasto e vai das missões populares, às paróquias, aos retiros com religiosas até ao mundo do ensino. A*

---

[114] Cfr. dados dos colégios CMF de 31 de Dezembro de 2002. Os Claretianos que trabalham nos colégios e universidades são 164 a tempo inteiro (81 na Ibéria, 50 na América Latina, 28 na Ásia e 5 em África) e 57 a tempo parcial (23 na América Latina, 15 na Ibéria, 10 na Ásia, 2 no Canadá e 1 em África).

[115] Albergam cerca de 1512 alunos (1353 rapazes e 159 raparigas).

[116] Existem 77 colégios e 2 universidades. Os colégios estão situados: 6 em África, 22 na Ásia, 31 na América Latina, 17 na Ibéria e 1 nos Estados Unidos – Canadá. Especificamente há 10 do 1°. Ciclo, 12 do 2ª. Ciclo, 34 do 3°. Ciclo, 19 do 4°. Ciclo e 2 do 5°. Ciclo. As 2 universidades estão localizadas na América Latina.

[117] Na América Latina, são 44.390 alunos, na Ibéria 19.560, na Ásia 17.824, na África 4.496 e no Canadá 526.

grande vocação dos Claretianos é precisamente aquela que vem de Santo António Maria Claret e que é, em todas as situações, olhar ao mais urgente ao mais oportuno e ao mais eficaz".

Bento (1999, p. 25) diz-nos que a "educação assume-se, como um esforço de posicionar o homem no cosmos, no seu tempo, nos seus problemas e necessidades". Para isso, os missionários utilizam a Palavra inspirada no Evangelho, uma profunda espiritualidade, uma vida comunitária e uma inculturação[118] na universalidade em constante trabalho para e com o outro. A grande aposta desta organização no mundo da educação alicerça-se numa visão de educação humanista e cristã. O Pe. Mateo explica-nos *"o porquê de nos introduzirmos no mundo da educação como evangelizadores, porque pensamos que a educação nos valores é uma boa plataforma para realizar o nosso objectivo, que é a evangelização, homens crentes e cristãos. É o meio para atingir o nosso objectivo. Conseguimos sendo educadores nos valores do ponto de vista religioso e cristão".* Numa ordem educativa impulsionada pelos valores do humanismo, o aluno é acima de tudo uma pessoa, e como tal em nenhuma circunstância, de assimetria de origem social, cultural, étnica ou económica podem justificar a opção por percursos educativos de segunda. "Toda a pessoa sem qualquer discriminação - social, racial, filosófica ou económica - tem direito a receber a educação mais apropriada ao desenvolvimento de toda a sua personalidade" (Ideário, p.9). O Pe. Rocha elucidando-nos sobre os propósitos da existência de uma Ideário, revela-nos que *"no que ao ensino diz respeito, a Congregação fez opção de elaborar para todos os Colégios Claretianos aquilo a que se chama «Ideário». O Ideário é um conjunto de itens, iguais para todos os colégios, ou seja, apresenta a forma de estar em educação nos Colégios Claretianos e fundamentalmente desenvolve-*

---

[118] A expressão inculturação refere-se a um neologismo específico da linguagem cristã. Trata-se de um termo típico do linguajar teológico e de recente utilização no discurso missionário. Embora tenha uma conotação antropológica-cultural, este termo distingue-se de outros do léxico antropológico, como é o caso de aculturação, enculturação e transculturação. A inculturação é a encarnação da vida e da mensagem cristã em uma área cultural concreta. A inculturação integra expressões como inserção, indigenização e encarnação. A inculturação expressa uma "teologia da encarnação" enquanto a enculturação expressa uma "teologia da adaptação".

se em três pontos: O primeiro tem a ver com o desenvolvimento integral da pessoa humana e, aqui, está a dimensão física, a dimensão psicológica e a dimensão académica. Um segundo aspecto tem a ver com a defesa do princípio de que todos os pais têm direito à livre escolha de um projecto para a educação e a formação dos seus próprios filhos, ou seja, aquilo que nós hoje chamamos, a liberdade de aprender e ensinar. Um terceiro aspecto é o da dimensão transcendente como motor do desenvolvimento integral da pessoa humana. São estes os três itens que surgem no Ideário dos Colégios Claretianos e a partir do qual é elaborado um outro documento importante, esse sim já específico de cada escola, e que depende do local onde ela se encontra implantada e que é o chamado Projecto Educativo".

Inferimos destas palavras que a Organização Claretiana, através do Ideário, garante consistência e equidade entre todos os Colégios Claretianos, mantendo contudo através dos Projectos Educativos flexibilidade e adaptabilidade às realidades e especificidades locais. A gestão desta organização parece ir ao encontro de Neves (2000). Ele alerta-nos que a sobrevivência de uma organização multinacional depende da adaptação da sua cultura organizacional, através das práticas de gestão, às especificidades culturais locais. Fons Trompenaars (2002) defende que as organizações com maior capacidade de reconciliação das diferenças culturais terão mais sucesso.

O Pe. Bocos[119] afirma que "o ideal que todos os Colégios Claretianos devem perseguir é o de serem espaços onde se formem pessoas livres, responsáveis e solidárias, capazes de fazerem crescer à sua volta a paz, a justiça e o bem-estar social dos seus semelhantes de acordo com o Evangelho". A escola claretiana está assim aberta a todos e promove uma educação em valores porque é uma boa plataforma para realizar o objectivo último da congregação que é evangelizar. Esta escola humanista cristã parece ir ao encontro da perspectiva apontada por Roberto Carneiro (2001), defensor duma educação humanista corajosamente orientada aos valores universais,

---

[119] Cfr, Aquilino Bocos Merino, Superior Geral dos Missionários Claretianos (2002). Prioridades evangelizadoras nos Colégios Claretianos. Cmf. Madrid, p.4.

em que a abertura ao transcendente e ao mistério constitui componente indissociável do próprio exercício da liberdade pessoal.

Adalberto Carvalho (2001) revela-nos que na contemporaneidade vimos a assistir a que "as ideologias do nivelamento cultural sob a cobertura de um universalismo cultural, estão a ceder o passo às ideologias do pluralismo cultural" (p.52).

O Santo Padre afirmou na sua Homilia no Palácio dos Desportos em Atenas (2001) "viveis num País em que há séculos se misturam diversas culturas, religiões e tradições espirituais. É-me grato saber que conseguis beneficiar desta variedade e, ao mesmo tempo, conservais a vossa identidade". A identidade tem uma singularidade própria, configurada por um conjunto de crenças, valores e visões do mundo. No entanto, cada cultura constrói a sua própria identidade num processo dinâmico e dá origem a um conjunto de respostas simbólicas e práticas, às solicitações do meio envolvente – físico, social, económico, político e educacional. Este processo não é estático, é susceptível de adaptações e evoluções constantes. O Pe. Maia alerta-nos para este facto: *"..nós hoje temos uma congregação onde se repercute uma mentalidade indiana, uma mentalidade russa, das Filipinas, de Timor e muitas outras. ...Nós temos de facto uma preocupação muito grande em estar atentos a cada país e procurar inculturarmo-nos".* Este discurso parece ir ao encontro de autores como Bilhim (2001) e Neves (2001) defensores da existência de culturas boas ou más consoante o seu grau de adaptação perante um ambiente de mudança. Por isso o Ideário Claretiano informa-nos que "os Missionários Claretianos, dedicados à educação, sentem a necessidade, nos tempos actuais, de repensar e actualizar os objectivos básicos do seu apostolado. Querendo, pois, oferecer um serviço à Comunidade, elaboraram o seu Ideário inspirado nos direitos do homem, na doutrina da Igreja e na tradição da Congregação" (p.9). Assim todos os Colégios Claretianos têm preocupação de dar resposta às necessidades actuais, prestando um serviço à família e à sociedade como escolas cristãs, dentro da missão da igreja.

(Categoria A4 – Valores da Organização) No mundo actual em que a economia comanda a vida será que as organizações existem só para ter lucro? Cremos que não. A saúde económica é importante para as organizações[120], como a saúde o é para o homem. No entanto, a razão da existência das organizações e do homem é de maior magnanimidade. Peters e Waterman (1995) afirmam que os objectivos financeiros e estratégicos das organizações de excelência nunca são expressos isoladamente: são sempre discutidos no contexto de outras coisas que a companhia espera fazer bem. A ideia de que o lucro é um subproduto natural de se fazer qualquer coisa bem e não um fim em si mesmo é quase universalmente aceite pelos líderes das organizações bem sucedidas. Estes autores (1995) alertam-nos ainda que todas as organizações de excelência têm uma sólida situação financeira[121], mas que a razão de ser da organização abraça valores sublimes tais como, serviço em prol do cliente e um ideal congregador que dá sentido aos que para ela trabalham. Assim, os valores nucleares de uma organização enformam a sua cultura. Bilhim (2001, p.191) diz-nos que "a cultura estabiliza o meio ambiente externo e interno". Logo, a cultura deve ser aceite como coerente e válida por todos os elementos da organização. Coerência entre os discursos e as práticas e válida para dar resposta às necessidades quer individuais quer organizacionais.

As normas, valores e crenças essenciais a toda a organização, conferem-lhe uma personalidade distinta que se traduz numa identidade cultural própria. Bilhim (2001) defende que uma organização não sobreviverá se não tiver uma cultura intrínseca, "como variável independente" (p.147), indutora de uma acção prática, comum aos seus membros. No entanto, a homogeneização da cultura de uma organização internacional na sua totalidade pode ser considerada indesejável dada a necessidade de ter flexibilidade para os ajustamentos necessários ao ambiente, quer interno quer externo dos Países de implantação. Sobre este propósito o Pe. Mateo informa-nos que *"Os Missionários Claretianos têm a sua própria identidade e*

---

[120] Defendemos que mesmo as organizações sem fins lucrativos devem fazer uma gestão equilibrada visando a sua sustentabilidade económica.

[121] O financiamento dos Colégios Claretianos está assim distribuído: 52,3% dos colégios e universidades são auto-suficientes, 2,5% recebem ajuda da Província, 0,6% do GovernoGeral, 0,4% das dioceses, 31,8% do Estado e 12% de outras instituições.

constituições próprias iniciados por Claret. Primeiro inculturar-se onde se está. Se estou em Portugal, a língua, os valores, os costumes. O primeiro a fazer é interiorizar e sentir. Um educador que não seja capaz de onde está assumir um viver, sentir os seus valores como próprios ou do povo não tem sentido. Os Claretianos procuram sempre fazer como os outros. Os Claretianos não vão sós, trabalham com outros. De tal maneira que o carisma já não é só do Missionário Claretiano, mas das pessoas que apostam neste projecto de educação".

Segundo alguns autores (Hagberg e Heifetz, 2002), parece ser útil para as organizações a existência de um alicerce de valores, uma sub série de quatro ou cinco princípios fundamentais enraizados que a gestão pensa que devem atravessar as sub culturas, divisões e cenários internacionais. Neste contexto a Congregação Claretiana proclama para todas as suas escolas uma doutrina humanista e cristã da educação. Todos os Colégios Claretianos "fundamentam o seu Projecto Educativo numa concepção cristã do homem e do mundo; criam um ambiente que facilite a acção evangelizadora; promovem o ensino religioso; estimulam o respeito e a promoção dos valores humanos, a educação para a liberdade, a abertura ao mundo, o amor para com os outros e o acesso à idade adulta na fé" (Ideário, p.10).

Roberto Carneiro (2001, p.249) defende que "a doutrina humanista da educação é, por excelência, anti-massificante". A educação proclamada nos Colégios Claretianos visa o desenvolvimento harmonioso de toda[122] a pessoa humana nas dimensões individual, social e transcende, logo é uma educação humanista.

A liberdade responsável, a persistência e tenacidade, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de análise crítica, originalidade, criatividade e sensibilidade perante os problemas locais, regionais, nacionais e internacionais são alguns dos valores individuais a desenvolver nos alunos constitutivos do Ideário. Solidariedade, responsabilidade, respeito, justiça e compromisso na construção da fraternidade humana, são valores sociais a

---

[122] O CIC é reconhecido por educar e formar alunos considerados difíceis e desadaptados noutras instituições.

desenvolver nos alunos Claretianos. Os valores cristãos estão bem presentes porque os "Colégios Claretianos consideram que, na formação integral, não se pode prescindir da dimensão transcendente da pessoa. Isto porque a pessoa e a sociedade não encontram o seu fim último em si mesmas, mas sim na sua abertura constante para Deus" (Ideário, p.11). Adalberto Carvalho (2001) diz-nos que a "transcendência (da pessoa) é, sobretudo, uma instância ideal de superação dos limites empíricos da realização individual, no sentido da construção da identidade através de um processo de *indentificação* e de *identização* progressivas" (p. 24)

O Pe. Mateo diz-nos que *"Os nossos colégios têm como ponto de partida querer construir um homem, uma pessoa aberta à transcendência, inserido numa cultura concreta e que vai dar vida, impregnada pelos valores do Evangelho. Os valores que alimentam o nosso ideário são os valores transcendentes, humanos e pessoais. ...formamos pessoas que são testemunhas da Fé. A família como complemento. Queremos complementar a educação começada na família. Queremos unir fé e cultura, fé e valores".*

Patrício (1993) alerta que todo o educando tem direito a uma educação integrada e harmoniosa, obrigando por isso a uma cooperação entre os professores e os pais. Neste sentido os pais fazem parte da comunidade educativa de todos os Colégios Claretianos. O Ideário vai mais longe e destaca a ligação definitiva entre os antigos alunos e suas famílias com os Colégios Claretianos. A educação claretiana pretende assim «tocar» na interioridade da pessoa, pois só assim a ligação é perene. Patrício (1997) defende que tudo o que se aprende na escola é um instrumento ou uma forma de "encontro consigo mesmo, de aperfeiçoamento de si mesmo, de potenciação de si mesmo" (p.28).

Uma interrogação nos assola. Como é que uma Congregação que está espalhada quase em todo o mundo, consegue congregar a necessária flexibilidade para a adaptação local e em simultâneo manter a sua identidade? Como garante a manutenção dos seus valores em Países com raízes culturais tão diferentes? O Pe. Maia diz-nos ser importante os Missionários Claretianos conhecerem e se adaptarem à cultura e especificidades dos países para onde

se vão implantar. Ele revela-nos que *"Quem vai para esses países nem sempre é bem sucedido, pois nem todos têm a mesma capacidade, por exemplo, de línguas. Eu recordo, por exemplo, que temos gente no Japão, onde é muito difícil evangelizarmos, que tem feito um belíssimo trabalho, num país de minoria, mas de minoria de minoríssima de católicos, mas que tem sido possível precisamente através da enculturação nesses valores".* O Pe. Rocha releva a importância dos líderes máximos dos Colégios Claretianos, existentes nos diferentes Países, serem Claretianos, para a manutenção da identidade da Organização Claretiana. Ele revela-nos que *"Quando nós éramos muitos, evidentemente que a direcção das escolas era toda ela confiada a Claretianos. Com a diminuição do número de efectivos, digamos assim, nas fileiras da Congregação, houve necessidade de se fazer uma revisão de posições. Contudo, na maioria dos Colégios, é mantida a figura do Director Claretiano, como garante dos valores do Ideário e do Projecto Educativo. Em alguns Colégios mais do que noutros, todos os restantes cargos directivos são desempenhados por leigos*[123] *empenhados, professores ou não. Há mesmo até casos de Colégios Claretianos, creio que na América Latina, em que o Director Pedagógico é um leigo, mas aquele que está no topo da pirâmide, e que é o garante da manutenção da identidade e dos valores da Congregação, é Claretiano. Portanto se nós falamos das lideranças de topo elas estão entregues a Claretianos, se falamos de lideranças intermédias elas, na maioria dos casos, estão entregues a leigos empenhados".*

Sobre esta questão o Pe. Mateo informa-nos que *"Nos nossos colégios existem directores leigos, (não directores pedagógicos, mas sub-directores, ou de apoio à Direcção). Há outros Colégios em que continuam a ser Claretianos. Houve uma evolução. No princípio havia uma maior presença de missionários na Direcção. Com o tempo apercebemo-nos que era importante ter leigos na Direcção. Leigos que acreditem no nosso projecto. Por isso, estas pessoas também se consideram Claretianos".*

---

[123] Cfr dados da CMF, de Dezembro 2002, o nº. de professores leigos que trabalham nos colégios e universidades são 4.245 (3.229 a tempo inteiro e 1.016 a tempo parcial).

Os discursos proferidos pelos Directores Missionários Claretianos parecem ir ao encontro da perspectiva defendida pelo Ideário que faz apelo a "criar uma atitude de autêntico amor e espírito de serviço à Nação, inserindo-se nela e na sua cultura, sem excluir o nosso contributo para a construção da comunidade internacional" (p.13).

2. DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS ESTUDADAS

2.1.Colégio Internato dos Carvalhos

2.2.Colégio Askartza Claret

2. Descrição das Organizações Educativas Estudadas

2.1. Colégio Internato dos Carvalhos

O Colégio Internato dos Carvalhos (CIC) é um estabelecimento de ensino particular, foi fundado em 1908 pelo Pe. Moreira, um cónego diocesano, e só em 1944 a sua entidade tutelar passou a ser a Província Portuguesa da Congregação dos Missionários do Coração de Maria (Congregação Claretiana)[124]. Este colégio fica situado na vila dos Carvalhos, no Concelho de Vila Nova de Gaia, Distrito do Porto.

O CIC é uma organização de ensino particular que ministra o 2ª e o 3º. Ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário. No Ensino Básico, o Colégio segue os planos de estudos nacionais. No Ensino Secundário, segue os programas oficiais na formação geral e específica e opta por planos próprios na formação técnica, denominando os seus cursos como Cursos Científico-Tecnológicos.

Segundo Freire (2000) a missão de uma organização consiste numa declaração que traduz os ideais e orientações globais da empresa. Teixeira (1999) diz-nos que a missão de uma organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual a razão de ser da sua existência. Assim a missão diferencia a organização de outras similares. Esta organização educativa faz parte de uma organização mais abrangente - Congregação Claretiana - de âmbito internacional. Como anteriormente fizemos referência, esta organização internacional está implantada em todo o mundo, sendo o CIC um dos 77 Colégios pertencentes à Congregação. Esta escola comunga dos mesmos ideais e missão das escolas Claretianas, alicerçados nos direitos do homem, na doutrina da Igreja[125] e no carisma próprio da tradição claretiana (P.E). O Pe. Maia refere que *"Os Colégios Claretianos não podem naturalmente fugir a esta linha estruturante e*

---

[124] A Província Portuguesa da Congregação dos Missionários do Coração de Maria, reconhecida como pessoa colectiva religiosa, sem fins lucrativos, por Despacho de 22 Janeiro de 1944. Esta organização religiosa goza de personalidade jurídica e autonomia pedagógica de acordo com as leis em vigor.

[125] Cfr. Regulamento Interno o CIC, "é um colégio cristão, segundo o que estabelece o direito canónico no cânon 803" (p.3).

carismática de Claret, ou seja, uma atenção ao serviço do homem[126]*. Nós temos uma visão humanista da educação e uma visão, portanto, à realidade e à globalidade dessa educação. Para nós essa formação e educação passam pelo homem integral e isso faz parte dos Ideários que nós temos. A dimensão bio-psicológica é uma questão que nos interessa, sobretudo, a dimensão das capacidades físicas, intelectuais e afectivas. Costumamos dizer, a nossa escola como outras é uma escola, mas não é uma escola como as outras, portanto há aqui alguma diferença. Como as outras, é uma escola que transmite saber e currículos, mas não é uma escola como as outras, pois para nós a dimensão integral da pessoa é fundamental".* O Pe. Rocha reforça este ponto de vista afirmando que os valores defendidos *"estão de forma clara colocados no projecto educativo e, portanto, há uma vontade de incutir, quer junto dos professores, quer dos colaboradores não docentes, mas sobretudo nos alunos, este conjunto de valores não só em termos de actividades lectivas mas também em todo o conjunto de actividades que se vão desenvolvendo no âmbito cultural, educativo, social, ou seja, em todas as áreas em que nós fazemos actividades. Procurarmos que estes valores estejam sempre presentes e esta é uma das minhas reais preocupações".*

Verificamos aqui a existência de uma escola inserida na linha defendida por Patrício (1997) e Carneiro (2001) marcadamente humanista[127], advogando uma educação integral e integradora para todos os alunos sem excepção. Vítor da Fonseca (1984) alerta-nos que a escola tem de reconhecer que nem todos os alunos aprendem pelos métodos tradicionais. Os ritmos de aprendizagem e métodos dirigidos pelo professor não tendo em conta o tipo de aluno eleva o insucesso educativo. A aprendizagem implica a superação de um obstáculo, criando por isso por natureza uma situação de instabilidade emocional para o aluno. Assim a "aprendizagem tem que ter o necessário ingrediente lúdico e

---

[126] Cfr Projecto Educativo (p.19) o CIC "ajuda o aluno a crescer em todos os aspectos da sua personalidade, a saber viver comunitariamente e a **colaborar na construção de um mundo mais humano".**

[127] Cfr. P.E o CIC defende uma "concepção de escola e de educação integral, na linha de uma escola cristã e claretiana, promovendo por isso o pleno desenvolvimento da personalidade de todos e de cada um dos alunos" (p.18).

emocional, base de todo o sucesso e de toda a gratificação cultural" (Vítor da Fonseca, 1984, p.367).

(Categoria B1 - Gestão) "A concepção da escola e do seu funcionamento depende da perspectiva com que se contempla" (Guerra, 2002, p.188). De facto os ângulos de visão de uma organização são diferentes consoante a posição, conhecimento e hierarquia subjacentes à mesma. Numa escola a perspectiva da mesma é diferente, para o aluno, docente, não docente, pais, directores ou comunidade local. A gestão do conhecimento destas diferentes perspectivas de ver a escola, é um poderoso meio de a tornar melhor. Bilhim (2002) defende que a cultura de uma organização modela tudo e todos nos contextos organizacionais, e determina o tipo de gestão que se pratica na organização. Freire (2000) defende que a conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização, consubstanciam a formulação e implementação das suas estratégias. Neste sentido o Colégio Internato dos Carvalhos procura, através das práticas de gestão, reflectir os ideais expressos no Ideário, dentro do contexto e especificidade própria da envolvente. Sobre este propósito o Pe. Rocha afirma que a *"adaptação do Ideário à situação que se vive neste país e isso surge através do chamado projecto educativo, deve espelhar de uma forma muito clara os princípios do Ideário e, depois, para além do Projecto Educativo ainda há o Regulamento Interno, ou seja, a forma como o Colégio está estruturado, quais os seus departamentos e tipo de lideranças existentes. As pessoas que leiam o Regulamento Interno do Colégio dos Carvalhos sabem perfeitamente como é que é a liderança de topo, como é que é a liderança intermédia, como é que são e como funcionam os diferentes núcleos e conselhos existentes".*

Defendemos que é preciso outorgar aos professores poder e protagonismo na direcção dos processos de inovação. Sobre este propósito Pe. Maia revela-nos que *"Aqui no nosso próprio colégio dos Carvalhos nós temos neste momento uma gestão participada, em que os próprios professores através de várias delegações estão altamente presentes em praticamente toda a organização da escola. Embora nós nunca renunciemos em ter um*

representante da identidade titular, para que a escola se mantenha no seu rumo e mantenha sempre presente a sua identidade. Hoje há uma abertura e cada vez maior envolvência dos professores e de outros agentes educativos na orientação da escola. A cultura não só se transmite através de livros e escritos como do ideário. A cultura tem de ser bebida, engolida. Portanto as pessoas têm que, primeiro fazer connosco uma caminhada, têm que perceber a nossa linguagem o nosso estilo, têm que perceber a nossa mística. Isso adquire-se fazendo o caminho connosco. Eu acredito que através de uma gestão participada, acabaremos por ter uma maior garantia de que a escola mantenha a sua identidade, porque outros foram educados não apenas lendo, mas vivendo connosco essa orientação das escolas". Esta organização parece promover uma cultura mais emocional, promovendo o desenvolvimento do "outro" baseado na confiança e partilha de uma ideologia.

O Pe. Maia alerta para o sentido Claretiano e os valores que o Colégio deve incorporar, pois *"no dia que nós víssemos que a nossa escola era uma escola igual às outras, tanto nos currículos que impõe, como na abordagem nas outras vertentes da educação, nós estaríamos a mais nesta actividade".* Inferimos destas palavras a defesa de uma identidade e cultura organizacional própria do Colégio internato dos Carvalhos. No entanto o doutrinamento[128] na educação do CIC é acautelado, pois "é possível que alguns membros da Comunidade Educativa não professem a fé católica ou que, até, nem tenham qualquer crença religiosa[129]. A resposta do homem a Deus deve ser sempre uma resposta voluntária" (P.E. p.26). O Pe. Rocha afirma o respeito da instituição pela liberdade religiosa[130], pois admite o recrutamento de docentes e discentes que não professem a religião católica. Ele afirma que *"Já tivemos aqui alunos muçulmanos, hindus e de outros credos ou confissões religiosas e nunca tivemos problemas absolutamente nenhuns. Casos houve e há, de*

---

[128] Cfr. P.E. (p.26) "embora a nossa escola seja de inspiração cristã e claretiana, o compromisso religioso não obriga, por igual, a todos os pais, professores e alunos".

[129] Nos 17 colégios da Península Ibérica (16 de Espanha e 1 de Portugal) o credo religioso dos alunos é de 91,8% católicos, 0,8% de outras igrejas cristãs e 7,45% de outras confissões. Dados da CMF de 31 de Dezembro de 2002.

[130] Cfr. P.E. (p.49) "...pelo facto deste Colégio ser cristão, ele tem de respeitar o pluralismo e de acolher todos os alunos sem distinção".

alguns alunos que, por exemplo, à Sexta-feira, no tempo do Inverno não podem ter a última aula da tarde. Já tivemos professores também que não eram católicos. A única coisa que não é permitida é o proselitismo como nós também não o fazemos. Queremos que os outros nos compreendam, e, portanto, nos aceitem tal como somos, que nós fazemos o mesmo. Não fazemos nem aceitamos que façam proselitismo. Discutimos as questões e os assuntos numa atitude de humanismo completo". O Pe. Maia revela-nos que a educação deve ser alicerçada nos valores da liberdade. Ele afirma que *"tem de haver de facto uma educação para aquilo que são valores estruturantes de uma sociedade. Mas também com abertura, pois o jovem tem de participar e tem de compreender. Nós temos de o formar a ele, ou seja, temos de procurar que a sua consciência social, ética e cívica seja interior, não exterior. Quem é formado pelo medo e quem é formado pela falta de liberdade nunca é bem formado, porque depois na primeira oportunidade não tem estrutura para saber sobreviver".* Neste contexto cremos que a resposta religiosa do CIC tem sempre um carácter de oferta respeitosa e dialogante perante a liberdade de toda a comunidade educativa.

(Categoria B2 – Gestão/Mudança) Vários autores[131] relevam a importância do conhecimento e capacidade criativa para o futuro e progresso de um País. Já anteriormente no nosso trabalho, defendemos que os indivíduos, os grupos e as organizações são sistemas dinâmicos e vivos, cuja capacidade de adaptação e ajustamento a uma envolvente de mudança é fundamental, quer para a sobrevivência das organizações quer dos indivíduos dentro delas. Senge (1990) defende que a escola deve tornar-se uma organização viva e que aprende. No entanto Alonso (1998) alerta-nos que a escola, que deveria ser considerada uma organização que aprende, ainda se debate com a falta de um projecto para a sociedade cognitiva, para o qual é indispensável reconsiderar o papel dos professores, enquanto interventores fundamentais deste projecto. Bilhim (2001) refere que um factor fundamental

[131] Cfr, (Gonçalves, 2000; Chiavenato, 2002; Peter Senge, 2002; Leif Edvinsson, 2002; Kluge et al, 2002; Sumantra Ghoshal, 2002) e tantos outros autores defendem este ponto de vista.

para o sucesso da mudança nas organizações é a abertura e propensão dos indivíduos para a aceitação da mudança e aculturação. Neste contexto a abertura dos membros da organização escola para a aceitação do pluralismo cultural reveste-se aqui de um factor chave. A mudança organizacional da escola deve ser planeada e nesta perspectiva haverá sempre lugar a uma cultura e uma educação para uma constante renovação como defende Estébanez (1991). O Pe. Maia releva este ponto de vista afirmando que *"a escola tem de dar passos de gigante para se assumir como escola. Hoje vemos que as escolas estão sempre muito distanciadas e muito afastadas da comunidade, são um micro-clima. Portanto uma escola que vive em micro-clima é uma escola morta. As escolas têm de algum modo interpretar e ter abertura a projectos educativos diferenciados, eu estou a ver uma escola, por exemplo, com várias culturas, pluricultural, pluriétnica, uma escola em ambiente rural e ambiente citadino, quer dizer, a escola tem de inculturar muito daquilo que a sua comunidade tem".* As palavras do Pe. Maia parecem ir de encontro ao pensamento de Guerra (2002) para quem a escola não pode ser uma ilha, nem uma campânula de vidro na qual se realiza uma análise asséptica da realidade. De facto a escola está inserida na sociedade e a esta se destina o seu trabalho. Defendemos que a escola cada vez mais deve abrir as portas, pois só assim pode contribuir para dotar a sociedade com maior "qualidade do seu teor de humanidade" (Bento, 1999, p.21). Este autor defende a "optimização da escola como organização, como pólo dinamizador da educação e cultura do meio em que se insere" (p.23)[132]. Como anteriormente fizemos referência, defendemos a existência de uma articulação entre o desenvolvimento organizacional da escola e o desenvolvimento local, através da implantação de parcerias, contratos ou projectos educativos, nas quais confluam múltiplas estratégias e recursos comuns, para satisfazer as necessidades educativas e culturais da comunidade educativa e local. Na escola contemporânea é exigida cada vez mais a criação de redes e

[132] O CIC abre as suas portas à comunidade local através do desporto, informática, música, biblioteca e através dos cursos científicos/ tecnológicos e o mundo empresarial. Abre as portas à comunidade internacional através do Projecto Coménius e Clube Internacional que organiza cursos de aperfeiçoamento do Inglês em Inglaterra.

conjugação de esforços e sinergias de diferentes instâncias articuladas institucionalmente.

Se o aluno é a razão de existência da escola, a sua felicidade tem que ser a sua preocupação básica. Vítor da Fonseca (1984, p.367) alerta-nos que "o insucesso escolar não é só uma falha da criança, é muitas vezes a falha do professor", da escola, da família[133] e da sociedade (acrescentamos nós). Este autor (1984) relembra-nos que Einstein, Newton, Edison, Walt Disney, Caruso, Lincoln, Churchil e muitos outros, (quiçá os sobredotados de então, numa época onde não havia sensibilidade para tal possibilidade) foram considerados "maus alunos" e "repetentes" na escola. De facto "a escola não pode ser mais uma fábrica de insucessos[134]" (Vítor da Fonseca, 1984, p.378). A escola precisa de trabalhar cada vez mais o sucesso da aprendizagem, qualquer que seja o potencial da criança. Garcia (1999) enfatiza que a escola actual desvaloriza as actividades que acentuam o desenvolvimento das capacidades expressivas, tais como o desporto, música, pintura etc, em detrimento das disciplinas que priorizam a dimensão intelectual. Patrício (1997) critica o excesso da carga horária curricular, pois minimiza a possibilidade dos alunos aceder às actividades não-lectivas. As actividades de enriquecimento curricular e a organização de projectos cuja temática seja abrangente, abarcando saberes pluri e transdisciplinares revestem-se de importância capital para o desenvolvimento de capacidades de reflexão e pensamento crítico dos alunos. No entanto Patrício (1997, p.33) alerta-nos que a transdisciplinaridade na escola carece de aplicação prática, afirmando que "a inanidade operativa do conceito é total na prática educativa escolar". Na realidade a práxis deve estar presente em todo o processo educativo, senão este torna-se inócuo e infrutífero. Vítor da Fonseca (2001, p. 23) defende que "o professor e formador do futuro tem o dever de preparar o jovem *para pensar, para aprender a ser flexível, ou seja, para ser apto a sobreviver* na nossa aldeia de informação acelerada". De facto no Projecto Educativo (P.E.) do CIC vem plasmado a

---

[133] Cfr. P.E. (p.49) "os pais participam activamente na vida do Colégio". A Associação de Pais tem um papel activo no CIC.

[134] O insucesso na escola desencadeia o abandono escolar com a consequente exclusão social germinadora de malefícios para a sociedade.

projecção da escola para além da aula e do horário lectivo através da sua abertura a uma gama de serviços e actividades, quer para a comunidade educativa quer para a local[135]. Assim "pretendemos que o nosso Colégio se torne num centro de promoção cultural e social para a região" (P.E. p.62). Realmente se basearmos o ensino nas áreas fortes da criança, promovendo o sucesso, ganhamos em tudo. Ganha o aluno, o professor, a escola, a família e a sociedade. Assim, os sistemas de avaliação não podem ser concebidos na óptica da eficácia e do rendimento. O Pe. Maia afirma que *"...a gestão entre a eficácia intelectual e a boa preparação entre certos valores que pugnamos no Ideário, nem sempre é fácil de compatibilizar".* Devemos por isso nas nossas escolas, trocar os planos de estudos cheios de testes mecânicos pela reaparição da personalidade viva e alegre do educador e sua relação com o educando. Trocar a corrida ao programa quantificado, geométrico, pelo "ideal de formação de uma mocidade pessoal e responsável, a quem se não abafe o sentido espontâneo da qualidade, o dom de ser e de dar" (Nemésio, 1999, p.95). Acreditamos que toda a criança, independentemente da sua origem social, económica e cultural tem capacidade de aprender, desde que a organização escolar e as práticas pedagógicas se adequem às suas características. Para isto, parece-nos ser necessária uma mudança na escola, a utilização de pedagogias diferenciadas, pois tal como existem muitas ruas para chegar a um determinado lugar, existem também muitos itinerários para realizar as mesmas aprendizagens. Assim é necessário diversificar métodos, ritmos de progressão, práticas pedagógicas e organizacionais. A grande aposta da pedagogia é dar mais, dar melhor e dar diferente a quem tem menos. Deve assim a escola possibilitar a todos os alunos as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento das suas capacidades. Deve a escola esgotar todas as estratégias para os alunos serem melhores.

Vítor da Fonseca (1984) há duas décadas que defende a mudança do sistema educacional. "Esta mudança não pode continuar a ser vista como ameaça" (p.379). Alonso (1998) afirma que o desenvolvimento profissional dos

---

[135] O CIC tem uma variedade de actividade culturais para a comunidade educativa e local: desporto, música, artes plásticas, informática, teatro e animação cristã.

professores e a melhoria do ensino devem ser pensados em estreita sintonia e ligação com o desenvolvimento e a melhoria da organização escolar.

(Categoria B3 – Gestão/Estrutura) Guerra (2002) diz-nos que a escola é uma instituição com uma forte pressão social. Afirma ainda, que "a escola é uma instituição heterónima e fortemente carregada de prescrições externas" (p.187). O Pe. Rocha, Director Pedagógico do CIC alude que *"Numa reunião no Ministério coloquei a questão de saber se as escolas não podiam fazer um outro tipo de gestão do tempo, por exemplo, tempos de 70 minutos. A resposta que obtive foi elucidativa: «os tempos de 90 e 45 minutos são estruturantes». Quem anda em reuniões pelo Ministério sabe muito bem o que significa esta palavra «estruturante», ou seja, ninguém pode mexer nesse assunto. O Colégio apesar de ter autonomia e paralelismo pedagógico não pode fazer outro tipo de experiências".* De facto verificamos que o Estado controla fortemente o Sistema Educativo. Pese embora a denominada autonomia da escola, esta é controlada e comandada pela forças legais, nomeadamente no que diz respeito a: currículos, certificação dos alunos, remuneração e progressão na carreira dos docentes e não docentes.

A estrutura do CIC está hierárquica e funcionalmente ligada à organização mãe, a Congregação Claretiana. Toda a gestão de topo é constituída por representantes da Congregação Claretiana. A gestão intermédia é constituída por Pe. Claretianos e pessoas leigas identificadas com a missão do Colégio Internato dos Carvalhos.

A organização administrativa e educativa do CIC realiza-se através dos órgãos titulares, directivos, de gestão escolar, técnico-pedagógicos, administrativos e consultivos.

"Os órgãos titulares são responsáveis pela definição dos objectivos globais do Colégio, bem como a sua forma de gestão e organização (R.I., p.11)[136]". É constituído pelo Presidente da Direcção (Pe. Maia), um Director

[136] Cfr. Regulamento Interno (R.I.) do CIC.

Pedagógico (Pe. Rocha), um Director Administrativo (Pe. Cavadas) e um vogal da Direcção (Pe. Joaquim).

"Os órgãos directivos são responsáveis pela execução dos objectivos definidos pela Entidade Titular" (R.I. p.11). Fazem parte deste orgão o Director Pedagógico, Director Administrativo e Sub-Directores (Professores Leigos).

"Os órgãos de gestão escolar constituem a estrutura de gestão" (R.I. p.11) e é constituído pelos seguintes orgãos: Conselho de Gestão Escolar, Conselho de Administração, Conselho de Actividades de Enriquecimento Curricular, Coordenadores Pedagógico-Disciplinares e Chefe de Serviços Administrativos.

"os órgãos técnico-pedagógicos constituem a estrutura técnica, científica e pedagógica" (R.I. p.11) e é constituído pelos seguintes órgãos: Conselho Pedagógico, Conselho de Turma, Conselho de Coordenadores de Curso, Delegados de Grupo, Tutorias, Gabinete de Psicologia e Orientação Vocacional, Gabinete de Estágios e Emprego, Departamento de Animação Cristã, Gabinete de Melhoria da Qualidade, Gabinete de Comunicação e Eventos, Clube Desportivo do CIC, Clube Internacional e Bibliotecário.

"Os órgãos administrativos constituem uma estrutura técnica responsável por todos os mecanismos económico-financeiros que possibilitem a viabilidade dos projectos pedagógico-didácticos. É constituído pelos Departamentos Administrativo e Financeiro e Departamento de Manutenção e Serviços". (R.I. p.12).

"Órgãos consultivos constituem uma estrutura de debate amplo e alargado, sobre as estratégias adoptadas pelo Colégio, formas de melhoria da qualidade e outros assuntos que possam beneficiar o clima escolar. É constituído pelo Conselho de Escola e Conselho Colegial" (R.I., p.12).

A comunicação organizacional envolve a transferência de informação através da hierarquia. Esta é feita de modo formal através de reuniões periódicas. A comunicação informal é realizada quer por intranet, quer através da utilização de uma política de "porta aberta".

(Categoria B4 – Gestão/Recursos Humanos) A cultura da escola enforma as suas práticas, com a sua linguagem, ideias, valores e comportamentos dominantes, que produzem determinadas formas de distribuição do poder, estilos de liderança, sistemas de comunicação formal e informal, que interfere no desempenho e desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos. No entanto Bilhim (2001, p.184) alerta-nos que "nada na gestão muda se as pessoas não mudarem". Guerra (2002) alerta-nos para a perenidade da concepção dos currículos dos profissionais da instituição escola. Defendemos que os professores da escola contemporânea devem cada vez mais assumir uma condição de «professores aprendizes[137]», abertos à mudança, à inovação, ao trabalho em equipa, multi e transdisciplinar. O professor da escola contemporânea deve estar capacitado para vencer a barreira do individualismo (Hargreaves, 1998 e Guerra, 2002), possibilitando-o trabalhar em diferentes contextos e com diferentes pessoas, pois só assim terá capacidade para vencer as barreiras geracionais e comunicar, educar e elevar as capacidades dos alunos que tem pela frente. O acto pedagógico só acontecerá quando os intervenientes no processo se relacionarem uns com os outros. Pois cremos que o acto pedagógico baseado numa acção e reflexão conjunta e partilhada é muito mais rico. Já anteriormente neste trabalho aludimos à importância da implantação de uma cultura de colaboração[138], no trabalho em equipa e na sua importância na melhoria dos desempenhos individuais e por consequência na melhoria da escola.

Cremos que o que vai determinar no futuro a diferenciação entre as escolas será a riqueza do seu projecto educativo. A escola que crie pressupostos e oportunidades de crescimento, de reflexão sistemática e de experimentação não terá falta de alunos. É nossa convicção, que só uma escola «viva», típica de uma organização aprendente, orientada por atitudes de inovação educativa, que capacite os seus alunos para o conhecimento criativo,

---

[137] Defendemos a implementação de uma cultura de aprendizagem na carreira profissional dos docentes.

[138] Cfr, Hargreaves, A. (1998) as culturas de colaboração entre professores devem ser criadas e alimentadas. É necessário apoio e facilitação externa, e a implantação de uma liderança democrática e acolhedora da direcção. A forma de distribuição e hierarquização do poder e a delegação das responsabilidades assumem fundamental importância.

dotando-o de ferramentas atitudinais e comportamentais para a resolução de problemas, sobreviverá. Este tipo de escola exige o que denominamos de «professores aprendizes», com sede de conhecimento, criatividade e mentalidade inovadora. Poderemos daqui inferir a importância que a gestão dos recursos humanos tem e terá cada vez mais na organização escola. Vários autores Beatty (2001), Bagão Félix (2002); Bilhim (2002), Chiavenato (2002) e tantos outros, defendem a importância das pessoas nas organizações. Ter pessoas motivadas e imbuídas do espirito de missão da organização é crucial para o sucesso da mesma. A este propósito o Pe. Rocha afirma que *"É evidente que as pessoas que fazem parte de qualquer organização são fundamentais para o bom desempenho e para o atingir dos objectivos. Falando do nosso caso, as pessoas que trabalham connosco são pessoas que, ao longo dos tempos foram sendo, digamos assim, formadas neste espírito Claretiano. Tentamos transmitir-lhes a vivência do espírito Claretiano, da forma de ser e de estar numa escola claretiana. ... ser professor no Colégio dos Carvalhos não pode ser o mesmo que ser professor numa escola qualquer, tem que se ser um professor diferente. Diferente na forma como dá as suas aulas, na forma como trabalha com os seus alunos, na forma como se relaciona com os colegas, na forma como se relaciona com a Direcção, na forma como participa nas actividades da escola, ou seja não estar à espera sempre que para isto ou para aquilo haja compensação monetária, mas que seja capaz de vestir a camisola e de sentir a escola como sua".* Das palavras proferidas pelo Pe. Rocha podemos inferir que o CIC preconiza uma organização cuja configuração é missionária, cujos recursos humanos acreditem na sua ideologia, se empenhem e cooperem com sentido de missão, mas com grande flexibilidade e adaptabilidade à mudança.

O recrutamento, selecção, formação e compensação das pessoas na organização reveste-se de crucial importância (Rodrigues et al 2001). Sobre o recrutamento e selecção das pessoas do CIC o Pe. Rocha informa-nos que *"Aquando das entrevistas para a escolha de um novo professor há três ou quatro questões que são importantes:*

A primeira é a de que um professor para ser professor do Colégio deve ter uma preocupação com a dimensão bio-psicológica dos alunos, ou seja, ter em atenção as capacidades físicas, intelectuais e afectivas dos alunos;

Em segundo lugar, devem ter em atenção a dimensão social para que no aluno também se desenvolva a relação com os outros;

Uma terceira questão tem a ver com a preocupação com o transcendente, com o fazer entender que nem tudo termina aqui. Embora possamos não falar explicitamente de Deus, é necessário que os alunos percebam que deve haver uns braços levantados. Esta é, de certa forma, a leitura da estátua do «jovem em formação[139]» que se encontra à entrada do bloco 3". .... "Portanto, quando recebo algum candidato a docente, procuro transmitir-lhe estes dados, ou seja, não quero que seja um professor apenas preocupado com ministrar conhecimentos mas que seja um professor preocupado com o crescimento integral do aluno. Depois vamos procurando acompanhar a forma como os professores vão fazendo esta integração das diferentes dimensões na vida da própria escola". O Director Pedagógico do CIC releva a importância de manter os recursos humanos na organização. Afirma que *"procuramos que os nossos professores, aqueles a que nós chamamos, os pilares da instituição se mantenham. A verdade é que os anos pesam, os anos vão correndo e essas pessoas têm mais dia, menos dia que deixar a instituição. Procuramos, no entanto, que esses professores continuem sempre ligados à instituição e transmitam aos mais novos os valores da organização".* Os professores e funcionários aposentados continuam a fazer parte da comunidade educativa, sendo convidados a participar em actividades culturais, passeios e jantares de Natal organizados no Colégio. A Direcção do Colégio promove e apoia festas e jantares, homenageando docentes e não docentes que se reformaram.

---

[139] O CIC tem uma estátua que simboliza as estratégias de formação preconizadas. A estátua personifica um jovem cujos pés estão assentes na formação académica, na arte, na tecnologia e no desporto. O jovem da estátua está com ambos os braços erguidos para o céu, simbolizando a sua ligação com o transcendente.

Uma questão se nos coloca. A remuneração[140] e progressão na carreira dos professores do CIC a que critérios obedecem? O Pe. Rocha diz-nos que *"Em Portugal tudo é feito com base nos anos de serviço e é feito quer no ensino estatal quer no ensino privado o que me parece um perfeito disparate. Começamos este ano, em conjunto com outras escolas de ensino privado uma formação na área da gestão do desempenho para encontrarmos respostas para este conjunto de questões".* Na organização educativa CIC parece constituir preocupação a satisfação de todos os clientes. Os clientes internos (docentes e não docentes) e externos (alunos, pais e comunidade local). Acerca das pessoas do CIC, *"..tentamos transmitir-lhes a vivência do espírito Claretiano, da forma de ser e de estar numa escola claretiana..."* (Pe. Rocha), pois é de grande importância para qualquer organização a partilha de uma ideologia. Parece ser objecto de cuidada análise e enfoque dos gestores do CIC a gestão do desempenho e a implementação de critérios de meritocracia na progressão das carreiras profissionais dos seus recursos humanos. Sobre este facto o Director Pedagógico informa-nos que *"enveredamos pela criação de um instrumento que nos permita fazer, não a avaliação do desempenho que me parece muito pobre, mas a gestão do desempenho, que é, do meu ponto de vista, algo mais activo e dinâmico. Pretendemos que isto seja algo que se introduza na escola e que seja vivido pelos professores, pelos alunos e outros colaboradores não docentes".* No entanto as leis do trabalho são reguladas pelo Estado e por isso *"É evidente que a gestão de desempenho não irá ter força da lei a não ser que a legislação se altere nem irá ter influência na progressão da carreira, mas pode vir a ter uma influência bastante grande em múltiplos outros aspectos que teremos de estudar e analisar muito bem, como, por exemplo, promover aqueles professores que de uma forma ou outra vestem a camisola, que são assíduos, que estão sempre do lado dos alunos, ou seja, que procuram promover o crescimento integral dos alunos e que se interessam pelas actividades da escola".*

---

[140] A remuneração plasmada no contrato colectivo de trabalho dos professores do Ensino Particular e Cooperativo é inferior ao dos professores do Ensino Oficial. Por isso, a Direcção do CIC acrescenta um subsídio ao vencimento dos professores para os equiparar.

Verificamos que existe uma preocupação pela gestão dos recursos humanos, ao nível do recrutamento, manutenção, formação e avaliação. De facto toda a organização deve criar estratégias para manter nos seus quadros pessoas motivadas e altamente identificadas com a missão da organização. A valorização das pessoas no Colégio não é realizada somente através da remuneração, mas também através do reconhecimento público[141] pelos serviços prestados. Neste colégio parece existir uma preocupação constante pela melhoria da acção educativa, através de uma reflexão e avaliação de "todos os aspectos e dimensões da escola e do processo educativo são, num momento ou noutro, objecto de avaliação: o plano de estudos, o trabalho docente, o programa educativo, a organização escolar, os órgãos participativos, assim como os diversos âmbitos do crescimento e maturidade dos alunos, isto é, os aspectos cognitivos, afectivos, sociais, etc" (P.E. p. 42).

(Categoria B5 – Gestão/Recursos Financeiros) O CIC funciona em regime de Contrato Simples para os alunos do Ensino Básico, e em regime de Contrato de Associação para os alunos do Ensino Secundário. Este facto condiciona o acesso ao Ensino Básico do CIC às famílias de menores recursos económicos. O Ensino Secundário através do Contrato de Associação abre as portas nas mesmas condições de gratuitidade das escolas públicas às famílias de menores recursos económicos. A promoção do Ensino Científico-Tecnológico[142] permite aos alunos ter acesso a um estágio[143] numa empresa após conclusão do 12ª ano[144] ou efectuarem exames nacionais para acesso ao ensino superior. O Pe. Rocha afirma que *"Nós temos parcerias, desde logo, com quatrocentas e tal empresas para permitir aos nossos alunos fazer estágio. Portando, é uma ligação que a escola tem com a comunidade e com o*

---

[141] A biblioteca do Colégio Internato dos Carvalhos tem o nome de "Biblioteca Dr. Padrão" em homenagem a um professor de reconhecidos méritos e dedicação à missão do Colégio. Este professor leccionou mais de trinta anos no CIC.

[142] O CIC promove 11 cursos: Química, Biotecnologia, Electrotecnia, Informática, Contabilidade e Gestão, Informática de Gestão, Relações Internacionais, Administração Pública, Operador Turística e Artes Industrias Gráficas.

[143] O CIC tem protocolos formais empresas situadas nas zonas limítrofes.

[144] O aluno após o estágio irá ter uma classificação que é dada em parceria entre a escola e a empresa, ficando habilitado com um diploma de nível IV da CEE.

tecido empresarial envolvente ao Colégio. Temos também não parcerias, mas uma aproximação muito grande com diferentes associações, como é a associação empresarial portuguesa, a associação comercial e industrial de Gaia e também com o poder local, quer com a autarquia local, quer com a autarquia municipal, com quem vamos trabalhando em determinadas áreas. Embora não haja protocolos ou parcerias formalizadas, há portas que estão permanentemente abertas com outras escolas, sobretudo escolas do ensino superior. Esta abertura do colégio às instituições do ensino superior tem por finalidade dar o seu contributo na formação dos nossos professores e dos nossos alunos, bem como, de professores e alunos de outras escolas".

Embora o CIC seja uma organização sem fins lucrativos, verificamos que a sua sustentabilidade económica é acautelada pelos gestores da mesma. Para isso assistimos a uma preocupação dos gestores na avaliação periódica do grau de satisfação dos clientes internos e externos, no sentido da fidelização dos mesmos. A existência de um Gabinete de Melhoria indicia uma preocupação permanente de melhoria do Colégio Internato dos Carvalhos visando a excelência.

(B6. Gestão/ Recursos Materiais) No Projecto Educativo (p.54) refere que a Entidade Titular tudo fará para que "os professores e tutores disponham dos meios necessários". Assim, esta organização escolar prima por uma construção escolar com imponência e esteticamente apelativa. Os espaços verdes são abundantes e cuidados. A configuração e arquitectura dos espaços, dimensões, posicionamento foram idealizadas com preocupações funcionais para toda a comunidade educativa, proporcionando bem-estar e comodidade factores importantes no processo de aprendizagem.

2. Descrição das Organizações Educativas Estudadas

2.2. Askartza Claret

O Askartza Claret é um estabelecimento de ensino particular situado no município de Leioa (Vizcaya) a 15 km de Bilbau e a 5 km de Getxo, no País Basco. "Está inserido numa zona de proveniência essencialmente urbana, com uma cultura plural e idioma próprio".[145] A sua entidade tutelar é a Província EusKalerria da Congregação dos Missionários do Coração de Maria, ou seja, Missionários Claretianos. "O Askartza Claret é um colégio educativo de iniciativa Social, Cristão e Claretiano" (P.E. p.2) que ministra o I Ciclo[146], II e III Ciclo do Ensino Básico[147] e o Ensino Secundário[148].

Este colégio comunga dos mesmos ideais, missão e valores da organização mãe, a Congregação Claretiana. "Esta instituição carismática do Padre fundador dá resposta ao seu espírito evangelizador e às solicitações formuladas pelas diferentes vozes da igreja e da sociedade" (P.E. p.3)[149]. A comunidade educativa do Askartza - Claret sente-se herdeira e comprometida com esta missão que recebe o novo impulso e orientação nos últimos documentos dos Missionários Claretianos, que acentuam as opções educativas da paz e não violência, pela justiça e solidariedade para com os pobres, pelo terceiro mundo e pela inculturação. "Com estas opções que identificam a nossa missão educativa, os Missionários Claretianos de Euskalerria promovem um projecto educativo inculturado[150] na realidade deste povo, contribuindo para o seu enriquecimento humano em todos os aspectos" (P. E. p.3).

De facto uma escola para cumprir os objectivos educativos a que se propõe tem obrigatoriamente de se ajustar às necessidades e realidades locais,

---

[145] Cfr Projecto Educativo (P.E. p. 2) do Askartza Claret,
[146] O I Ciclo é denominado em Espanha Ensino Primário
[147] O II e III Ciclo e denominado o Ensino Secundário Obrigatório
[148] O Ensino Secundário é denominado Bacharelato
[149] Neste trabalho apresentamos em anexo a transcrição das entrevistas realizadas a espanhóis e do Projecto Educativo do Colégio Askartza Claret na língua portuguesa. A tradução foi assegurada por um perito nessa tarefa.
[150] Cfr (P.E.) "Educação inculturada: promovemos as tradições culturais do nosso povo, sua língua, seus costumes e seus valores abertos às demais culturas e povos"(p.17).

regionais e nacionais. No entanto devem existir valores, normas e procedimentos que garantam a equidade, consistência e fidelidade à missão da organização. O Pe. Mateo afirma que *"referente ao meu colégio, os valores em que mais se insiste, entre outros, é a solidariedade, que se trabalha tanto fora como dentro da sala. Outro é o da justiça e da paz, que é um problema que vive na nossa sociedade. Outro é o tema da ecologia, como viver num mundo onde possamos conviver com a natureza, sabendo que também é a nossa irmã. Outro valor, ao nível de "curriculum", é a autonomia no estudo, no trabalho, que saibam investigar, analisar, buscar as respostas. Também o que procuramos desenvolver com os alunos é uso da liberdade com responsabilidade".* O Askartza Claret é um colégio, cuja perspectiva parece inserir-se na linha defendida por Patrício (1997) e Roberto Carneiro (2001) marcadamente humanista, integral e integradora[151].

Os Claretianos acreditam na Educação como estratégia de longo alcance ao serviço da humanização do mundo. Uma das características dos Colégios Claretianos é que independentemente, do País e local de implantação, do tipo e magnitude das instalações, existe uma visão comum em todas elas, que lhe confere identidade, e que constitui o seu *corpus* central de intervenção, que são os alunos[152]. Os Claretianos pretendem oferecer um «roteiro» de concepção cristã aos seus alunos. Contudo, cada um deve descobrir o seu caminho e o seu espaço próprio de intervenção e de actuação no mundo[153]. "A busca de sentido para a vida e para a existência advém de um processo de introspecção permanente" (Roberto Carneiro, 2003, p.9).

(Categoria B1 - Gestão) Toda a gestão e organização do Askartza Claret respeita um referencial axiológico defendido pela Congregação Claretiana e que faz parte do seu Ideário, e que dá corpo e sentido a toda a

---

[151] Cfr. P.E "A razão de ser do Colégio Askartza Claret são os alunos, a sua formação integral, sendo eles os principais agentes do seu processo, os verdadeiros protagonistas" (p.6).
[152]Cfr. (P.E.)" O tipo de educação promovido pelo Colégio Askartza- Claret está definido por uma imagem ou ideal de pessoa que pretende atingir no processo educativo. A educação integral exige um pleno e harmonioso desenvolvimento da personalidade do aluno em suas três dimensões: individual, comunitária e transcendental" (p.11).
[153] Cfr (P.E.) "O educando é o principal protagonista e artífice da sua própria educação" (p.16).

acção prática. Todavia esta escola está situada no País Basco, com cultura e língua própria que lhe configura um cariz peculiar. Guerra (2002) defende que a escola está inserida na sociedade e a esta é destinado o seu trabalho, cujo contributo a torne melhor. Roberto Carneiro (2003) conota a Educação como um precioso tesouro que a ser aproveitado pode constituir os alicerces de um "humanismo XXI" a ser difundido e partilhado neste tempo de intensa comunicação. Vários autores (Patrício, 1997; Guerra, 2002) defendem que a escola está inserida na sociedade e por isso deve dirigir para ela o seu trabalho. Para tal se concretizar deve a escola abrir as portas. Sobre este propósito o Pe. Mateo diz-nos que "*A relação escola sociedade é importante. A sociedade pede à escola novos desafios e necessidades que a escola deve dar resposta. A escola pede à sociedade, principalmente às famílias, que apoie e acompanhe os alunos. Temos de caminhar unidos. A sociedade deve valorizar e acompanhar o trabalho educativo, apoiar os profissionais da educação. Assim, ambas colaboram na educação, e como tal devem apoiar-se de forma contínua no trabalho educativo*".

Chiavenato (2002) defende que o conhecimento está a tornar-se o recurso mais valioso na contemporaneidade. O conhecimento não ocupa lugar e não é finito. "É o único recurso ilimitado e o único activo que aumenta com o uso. É ele o principal combustível da era digital" (p.66). Realmente cremos que na sociedade actual, "as novas tecnologias fizeram entrar a humanidade na era da comunicação universal" (Delors, 2003, p.35). Ao relevarmos a importância do conhecimento para o desenvolvimento de um País, leva-nos a defender a educação ao longo da vida. Vivemos numa era germinada de múltiplas oportunidades de aprender, quer na escola, quer na vida económica, social e cultural. Daí a necessidade e pertinência das escolas celebrarem acordos, contratos e parcerias com as famílias, com o meio económico e o mundo associativo e cultural. Neste sentido o Director Pedagógico, Pe. Mateo, afirma que *"Temos verbalmente protocolos, nada escrito. Temos verbalmente com colégios da zona, que são privados, religiosos, com escolas infantis antes de entrar no colégio e com a universidade do País Basco. São verbais, há uma tradição e propostas para que um dia cheguem a ser formais"*.

(Categoria B2 – Gestão/Mudança) Bilhim (2001) afirma que vivemos num mundo caracterizado pela mudança constante. "O indivíduo, o grupo, a organização e a instituição, são sistemas dinâmicos e vivos, que exigem adaptação, ajustamento e reorganização, como condição de sobrevivência numa envolvente de mudança turbulenta" (p.429).

Vários autores Estébanez (1991), Alonso (1998), Hargreaves (1998), Bento (1999), Garcia e Queirós (1999) são apologistas da escola se transformar numa organização aprendente, com capacidade de adaptação e aberta à mudança. É necessário a escola não prescindir de explorar nenhum dos talentos que constituem como que "tesouros escondidos"[154] no interior de cada aluno. Para tal a escola não pode estar circunscrita à valoração da componente lectiva[155]. Hoje é exigido ao cidadão um conhecimento activo, resultante do desenvolvimento de capacidades — físicas, cognitivas, emocionais e interpessoais — indutoras de adaptação e acção em diferentes contextos, capacitando-o para a resolução de problemas concretos. A escola como espaço importante para o desenvolvimento da criatividade, não pode largar mão das potencialidades das actividades inter e transdisciplinares. Patrício (2002, p.75) defende que "a união dos homens potencia a capacidade criadora do homem", logo o trabalho em equipa revela maiores potencialidades criativas do que o trabalho isolado. *"Os Claretianos procuram sempre fazer como os outros. Os Claretianos não vão sós, trabalham com outros" (Pe. Mateo).* Eis um dos factores de indução favorável ao trabalho transdisciplinar[156] na escola. De facto a formação transdisciplinar reveste-se de fundamental importância para o desenvolvimento do poder criativo quer de alunos quer de professores, constituindo uma mais valia para a escola e um factor diferenciador das restantes organizações educativas.

---

[154] Este termo é de Jacques Delors (2003).

[155] O Askartza Claret tem uma variedade de actividades de enriquecimento curricular para os alunos: Desporto, música, teatro, coro, projecto pastoral e escola de línguas.

[156] Cfr.P.E. (p.20) "Entendemos por LINHAS DE ORIENTAÇÃO EDUCATIVAS, aqueles conteúdos, actividades e acções que tem que estar presentes ao longo de todo o processo educativo; não estão só circunscritos a uma área concreta mas sim devem estar presentes em todas (temas transversais), logo implicam e condicionam a planificação, a organização e a gestão do Colégio".

Vivemos uma era de comunicação e informação universal que invade cada vez mais o mundo escolar. A livre circulação de imagens, sons e palavras produzidas por monopólios das indústrias culturais, revestem-se de grande poder de sedução. Verificamos assim o seu grande impacto cultural e político, principalmente sobre as populações com menor índice de escolaridade. Cremos que cabe à escola, através de educação adequada, dotar os alunos de capacidade de interpretar, hierarquizar, analisar e criticar toda essa informação[157]. Informação não é sinónimo de conhecimento. A aquisição de conhecimento exige esforço, atenção, empenho, rigor e vontade. Deve a escola transmitir aos jovens o gosto pelo aprender. Deve a escola educar. E educar implica, aprender a viver juntos, aprender a conhecer, aprender a fazer e acima de tudo, aprender a ser (Delors, 2003).

(Categoria B3 – Gestão/Estrutura) Santos Guerra (2002) defende que os professores e as escolas ao ter intrínseco nos seus papéis um compromisso cultural e social, devem encarnar nas suas estruturas e funcionamento, os valores que desejam defender e promover na sociedade. Nemésio chama à escola viveiros de educação (1999, p. 75). A "Educação é, intrinsecamente, uma relação com os valores", (Patrício 1993, p. 13), logo a escola é um locus emergente de valores. Defendemos na escola a existência de sintonia entre os valores, missão e ideologia defendidos e o sentido das práticas, quer sejam práticas institucionais, práticas organizacionais ou práticas pedagógico-didácticas[158]. Hargreaves (1998) defende que a edificação de uma cultura missionária numa comunidade escolar é geradora de lealdade, confiança, cooperação e empenhamento entre os seus membros. Este facto constitui um forte impulsionador da melhoria e aperfeiçoamento constante dos recursos humanos da escola com a consequente melhoria desta. Na realidade verificamos que toda a estrutura organizativa do Askartza Claret está

---

[157] O Pe. Bocos (2002) que é o actual líder da Congregação Claretiana, afirma que "um aspecto a destacar na pedagogia de hoje é ajudar os alunos a não serem «consumidores» de informação, mas sim interlocutores críticos diante do que vêm e experimentam nos seus contextos".

[158] Não só as circunscritas à sala de aula, mas a todas as práticas, as lectivas, extralectivas e interactivas.

hierárquica e funcionalmente ligada à organização mãe, a Congregação Claretiana. Toda a gestão de topo é constituída por Pe. Claretianos[159]. A gestão Intermédia é constituída por Pe. Claretianos e pessoas leigas identificadas com a missão do Askartza Claret. O Pe. Mateo a este propósito afirma que *"Nos nossos colégios existem directores leigos, (não directores pedagógicos, mas sub-directores, ou de apoio à Direcção. Há outros (colégios) em que continuam a ser Claretianos. Houve uma evolução. No princípio havia uma maior presença de missionários na Direcção, com o tempo apercebemo-nos que era importante ter leigos na Direcção. Leigos que acreditem no nosso projecto. Por isso estas pessoas também se consideram Claretianos".*

Devido à existência de alunos de vários ciclos e por isso com idades, gostos e necessidades diferentes foram formadas três equipas directivas com funções pedagógicas. O Director Pedagógico, Pe. Mateo informa-nos da existência de uma Direcção Pedagógica. Ele afirma *"Neste colégio, eu sou o director, depois há uma direcção para ESO (6º - 9º anos) e bacharelato (secundário); e outra direcção para a primária. Estas são equipas de direcção que semanalmente se reúnem e constitui a direcção pedagógica. Somos dez (10), sete (7) leigos e três (3) religiosos".* Das palavras do Pe. Mateo inferimos que a comunicação informal é muito utilizada no Askartza Claret.

(Categoria B4 – Gestão/Recursos Humanos) Já anteriormente neste trabalho relevamos a importância dos recursos humanos na escola. Defendemos também a necessidade da escola se transformar numa organização aprendente e inovadora. Delors (2003) alerta-nos que "não há reforma com sucesso sem a contribuição e participação dos professores". Se pretendermos ter uma escola autónoma, criativa e com capacidade de inovação teremos de ter professores com autonomia, criatividade e motivação. A Entidade Titular do Colégio Askartza Claret "Anima e apoia todos os membros da Comunidade Educativa afim de que assumam no centro uma atitude de "missão partilhada" com a congregação claretiana (P.E. p.5). Neste

[159] Cfr. P.E. (p.5) "A Congregação dos Missionários Claretianos, como titular do colégio tem a responsabilidade de expressar e dar continuidade aos princípios que definem o tipo de educação e os critérios de actuação que garantem a fidelidade da acção educativa".

sentido o recrutamento, selecção, acolhimento, formação e progressão revestem-se de grande importância. De facto cremos que a gestão das pessoas numa organização educativa é fundamental para a manutenção da sua ideologia, cultura e identidade própria. O Pe. Mateo afirma que "*Nós como Missionários Claretianos quando contratamos uma pessoa oferecemos-lhe uma formação sobre a identidade que tem o colégio. Atendemos à formação dos valores e ao ideário do colégio, assim como especializar as pessoas em matérias. Assim vamos assegurar uma continuidade no projecto*". De facto cremos que a gestão das pessoas numa organização educativa é fundamental para a manutenção da sua ideologia, cultura e identidade própria. O Pe. Mateo diz-nos que "*Neste sentido há um plano de selecção de pessoal. Analisamos as responsabilidades que vão ser exigidas e direccionamos uma tipologia e perfil de pessoas para cobrir esses lugares. São pessoas que acreditam no projecto e se identificam com o ideário e tenham uma formação apropriada ao cargo que vão dinamizar*".

Devido ao carácter específico que se reveste a missão do Askartza Claret - "A comunidade educativa de Askartza Claret entende a educação como serviço para a formação integral dos educandos, capacitando-os para pensar, querer e actuar como pessoas desenvolvidas em todas as dimensões da sua vida, tanto a nível individual como social e transcendental , tendo como fim de formar para a Euskalerria e para a sociedade em geral como pessoas livres, honestas, solidárias, competentes e com as oportunidades suficientes para viver a sua vida plenamente como cidadãos como cristãos" (P.E., p.2) – parece constituir muita importância na selecção dos professores estes serem antigos alunos e professarem a religião católica. Sobre este propósito o Pe. Mateo refere que "*Damos prioridades a antigos alunos, muita prioridade. Há professores que são ex-alunos do Colégio e no desporto há ex-alunos. Estes têm prioridades. Também tem prioridade quem domine a língua basca. São as duas condições importantes. Na Admissão de pessoas, o critério de não ser católico nos professores tem peso. Normalmente quando falamos com as pessoas, que entram no colégio, deixamos claro o tipo de colégio que somos e o projecto que defendemos, como tal pedimos respeito e que possam assumir*

este projecto. Se houver dificuldade em partilhar este projecto, somos partidários que não entre no centro".

O Pe. Mateo diz-nos que "*nunca aconteceu um aluno pedir para não assistir às aulas de moral, como tal nunca reflectimos neste caso. Às famílias tentamos dar a conhecer nosso projecto e que eles devem aceitar".*

Defendemos que o professor deve estar no ensino com uma postura ética. Logo deve aprovar o que julga bom e desaprovar o que julga mau. Embora sejamos defensores da mudança, devemos cooperar para a mudança para o bem e resistir na mudança para o mal. Pois, educar é dar sentido, é dar rumo é dar orientação, pois "o que acabará por ser, depende também do que pusermos de nós nisso" (Patrício, 2002, p.76). O Pe. Mateo afirma: *"Do que vejo dos nossos professores eles também vivem e estão sensibilizados nestes mesmos valores e também quando se iniciam neste projecto pedagógico, acolhem-no e assumem-no muito bem, o que facilita a adaptação dos mesmos e a transmissão dos valores. O mais crítico não está nos valores, mas na maneira como são transmitidos".*

Verificamos que os Directores do Askartza Claret se preocupam pelo acolhimento e integração dos novos elementos. O Pe. Mateo diz-nos que o recém-chegado *"Primeiro tem o diálogo pessoal com o director, que anuncia a sua entrada nos quadros. Posteriormente tem uma conversa com os coordenadores, onde é apresentado, seguido de uma apresentação a todo centro para que todos o conheçam. Termina com uma visita ao centro. Depois a cada pessoa é indicado um tutor, não com uma função de tutor (no sentido estrito da palavra), mas uma pessoa que está a seu lado para qualquer necessidade ou informação, e assim assegurar um seguimento. Para os que começam, há ao longo do ano formação dialogada e em grupo sobre o ideário e o projecto".* Estas palavras parecem indicar a preocupação de informar e enformar as pessoas na cultura e valores da organização. De facto vários autores (Bilhim, 2001; Rodrigues et al 2001) defendem ser importante para as organizações a manutenção de recursos humanos identificados com a sua missão.

Dadas as características da contemporaneidade, de mudança permanente, a formação das pessoas reveste-se de importância fundamental para a sobrevivência das organizações. Bagão Félix (2002) defende que a formação das pessoas deve satisfazer em simultâneo as necessidades individuais e da organização. Neste sentido o Director pedagógico do Colégio Askartza Claret revela-nos que *"Primeiro fazemos um estudo das necessidades de formação do Centro. Estudo feito pelos professores. Depois tentamos que o centro, por grupos, possa satisfazer essas necessidades que temos a 3 níveis. Identidade, Pedagógicos e Académicos. Por exemplo, um professor de matemática necessita de formação na sua matéria. Pode participar numa acção de formação para cobrir essa necessidade. O importante é que cada professor possa fazer ao fim de 2 anos uma passagem pelos três níveis. Pode acontecer que alguns queiram fazer só formação académica, e pode a direcção solicitar que atenda às necessidades comuns. É aqui onde podem surgir as divergências. Mas até hoje temos solucionado tudo".*

Pensamos que as características do professor defendidas por diferentes autores (Hargreaves, 1998 e Guerra, 2002) entre outros, do individualismo, deve dar lugar ao sentimento de partilha e cooperação e trabalho em equipa. Isto para bem do professor e da escola. Defendemos que quando um docente ou não docente vai a uma acção de formação, tem o dever moral de partilhar com os colegas de profissão desses novos conhecimentos, para bem de todos e da instituição que representam.

Sobre os critérios de progressão da carreira dos recursos humanos no Askartza Claret, o Pe. Mateo respondeu-nos que *"Em principio não está claro. Alguns professores vão-se reformando. Surge então a questão do tipo de pessoas e profissional que necessitamos. Depois vemos se dentro da casa há essa tipologia. O terceiro factor a ter em conta é a idade, porque os sindicatos dizem que a idade é importante, devem ter prioridade as pessoas que mais anos levam de casa. Custa-nos estabelecer uma prioridade".* Somos de opinião que a elaboração de critérios de progressão dos recursos humanos nesta organização, constitui uma área de melhoria. A progressão na carreira reveste-

se de grande importância como factor de motivação das pessoas numa organização.

Um factor que nos parece importante em qualquer organização é a existência de uma permanente reflexão e avaliação individual e em grupo pelos seus membros. Indaguemos sobre a avaliação da escola: A avaliação parece ser entendida por um processo de controlo, selecção e certificação do trabalho realizado pelos alunos. No entanto este facto faz transparecer que o fracasso ou sucesso escolar e educativo depende exclusivamente do aluno. Somos de opinião que toda a estrutura organizativa escolar, recursos físicos, materiais, humanos e financeiros, o currículo prescrito, os pais etc... tem um papel fulcral no sucesso escolar e educativo dos alunos. Guerra (2002, p.292) é de opinião que "a avaliação na escola não pode ser circunscrita somente aos alunos". Neste Colégio parece existir essa preocupação. No P.E. (p.22) estão plasmados os critérios de avaliação do Colégio Askartza Claret. "A avaliação constitui um conjunto de práticas que servem para a Comunidade Educativa determinar o grau de progresso alcançado, no que diz respeito aos objectivos educativos, para assim poder ajustar a sua intervenção pedagógica às características e necessidades dos alunos" Sobre o Centro Escolar a avaliação "Tem em conta os seguintes aspectos: meio, cursos e instalações, pessoal, estrutura organizativa, órgãos de direcção e consultadoria, relações entre a Comunidade Educativa, resultados dos alunos e satisfação pessoal. A avaliação de todos estes aspectos é realizada pelo menos uma vez por ano por todos os membros da comunidade educativa segundo as distintas responsabilidades e tarefas. Cada professor realizará uma auto-avaliação sobre a sua situação pessoal no que diz respeito ao seu trabalho na turma, no grupo e respeito na sua relação com os colegas".

(B6. Gestão/ Recursos Materiais) Um dos factores que poderemos relevar é a imponência e bem-estar proporcionados, quer pela estrutura física do Askartza Claret, quer pela beleza natural envolvente. No Projecto Educativo Askartza Claret vem referido que a Entidade Titular coloca ao dispor "da Comunidade Educativa e de modo particular os professores, os meios

necessários para realizar todo o seu trabalho de maneira eficaz e responsável" (p. 4). Sobre este assunto Guerra (2002) alerta-nos para a pobreza na homogeneidade de construções escolares, tanto na sua estética como funcionalidade. Este autor defende que a configuração dos espaços na escola, dimensões, posicionamento, alinhamento, cor, não é asséptica. Infelizmente verificamos espaços mal dimensionados, jardins abandonados, paredes por pintar nas nossas escolas. Nós interrogamo-nos porque motivo a cor, luz e estética são tão privilegiadas na pré-primária e vai perdendo importância pedagógica com o aumento da escolaridade. Cremos que a concepção dos espaços e a arquitectura da escola carrega códigos de linguagem indutores de comportamentos e atitudes de toda a comunidade educativa. Por isso, deve ser instrumento pedagógico a não desprezar.

3. DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS ESTUDADAS

3. Descrição da Organização Desporto

3.1. Clube Desportivo do Colégio Internato dos Carvalhos

O clube desportivo do Colégio Internato dos Carvalhos (CDCIC), está localizado na Vila dos Carvalhos, do Concelho em Vila Nova de Gaia, pertencente ao Distrito do Porto. Este clube faz parte do Colégio Internato dos Carvalhos (CIC) que pertence à Província Portuguesa dos Missionários de Coração de Maria, ou seja, à Congregação dos Missionários Claretianos. Desde a fundação do Colégio que existe uma preocupação pelo fomento do desporto. Este clube tem actualmente cerca de 1070 praticantes desportivos.

(Categoria C1 - Missão) Este clube parece inserir-se no modelo da Escola Cultural defendido por Patrício (1991), cuja concepção promove uma educação pluridimensional, eminentemente cultural, permitindo o acesso dos alunos a uma cultura humanística, artística, tecnológica e científica. Este modelo de Escola propõe uma organização curricular com 3 dimensões: a dimensão lectiva, a dimensão extra-lectiva e a interacção entre ambas (transdisciplinaridade) encaminhando a escola no seu triplo papel enunciado por Aristóteles: os alunos devem sentir prazer, utilidade e excelência em tudo o que fazem na escola.

Todos os Colégios Claretianos "Valorizam a Educação Física como domínio do próprio corpo e como suporte de comunicação e relação. A prática do desporto educa no esforço para atingir as metas, na competitividade cordial e no saber encarar as vitórias e as derrotas" (Ideário p.12).

Patrício (1993) coloca os clubes desportivos como "agências culturais" (p.209), cuja função genérica é cultural. O projecto educativo do CIC (p.62) refere que o Colégio *"projecta a educação para além da aula e do horário lectivo"*. Nesta concepção de escola emerge o Clube Desportivo CIC, que promove uma gama de serviços e actividades de índole desportiva, de carácter facultativo, em íntima articulação com os objectivos educacionais da instituição escolar onde se insere. "*Nós procuramos aqui no Colégio ter um elemento da Direcção directamente ligado a essas actividades de enriquecimento curricular*

quaisquer que elas sejam e, portanto, ele faz a ponte entre a Direcção e essas mesmas actividades. Depois temos os próprios professores, que fazem a ponte com os próprios atletas e com todos aqueles que usufruem desse tipo de serviços. É nessa perspectiva que a transmissão de valores se fazem. Não se fazem com conferências ou reflexões mas no quotidiano, no trabalho diário" (Pe. Rocha). Assim o desporto praticado no clube desportivo CIC utiliza um quadro de referência axiológica e filosofia de acção defendido pela organização escola, que adequa, direcciona e dá sentido a toda a actividade desportiva. Com este propósito o Presidente do clube (Pe. Rocha) é em simultâneo o Director Pedagógico do Colégio, o Director Desportivo (Pe. Joaquim) é membro da Direcção e o Director Financeiro do Clube (Pe. Cavadas) é o Administrador do Colégio. Todos eles são Missionários Claretianos.

(Categoria C3 - Gestão) Este clube desportivo está estruturado hierárquico, funcional e ideologicamente em iniludível comunhão com a organização escolar onde se insere. Tem um baixo grau de diferenciação vertical[160], uma grande diferenciação horizontal[161] e flexibilidade[162] e uma baixa formalização[163] e descentralização[164]. Existe um Director técnico responsável pela coordenação de todas as actividades desportivas. O clube está dividido em vários departamentos[165] segundo as actividades e funções existentes:

---

[160] Segundo Bilhim (2001, p.138) "A diferenciação vertical ou hierárquica refere-se à profundidade da estrutura organizacional, que é medida através do número de níveis hierárquicos, do topo aos mais baixos".

[161] Segundo Bilhim (2001, p.147) "A diferenciação horizontal refere-se à passagem do controlo dos processos de decisão para as pessoas situadas fora da linha hierárquica, isto é, que não ocupam posições de chefia".

[162] Pretende-se um modelo organizacional inovador e flexível, para permitir adaptação rápida há envolvente.

[163] A maioria dos recursos humanos é composta por quadros superiores com autonomia e qualificação científico/pedagógica, logo parece existir uma descentralização vertical baixa. Pretende-se uma organização missionária com a partilha de uma ideologia.

[164] Esta organização desportiva CIC parece caracterizar-se por ser pouco centralizada. É incutida a existência de uma autonomia responsável e identificação com os objectivos e ideologia da organização. As normas e regras de funcionamento parecem ser aceites e partilhadas por todos os membros. O mecanismo principal de coordenação parece ser a socialização e pretende-se flexível com grande adaptação às necessidades da envolvente utilizando frequentemente o ajustamento mútuo.

[165] Não se defende o sucesso dos departamentos isolados, mas sim o sucesso da organização como um todo. Parece não existir competição interdepartamental, pois mais importante é fidelizar o cliente na prática de actividade desportiva.

andebol, voleibol, lazer e recreação, desporto escolar, logística. Cada departamento tem um responsável técnico específico que o coordena. A ligação inter-departamental faz-se de um modo formal com uma reunião mensal entre os coordenadores, sendo, no entanto, incentivada a comunicação informal e uma política de "porta aberta". Por vezes são constituídas equipas multifuncionais e interdepartamentais para dar resposta a projectos específicos multidisciplinares de curta duração. Esta organização desportiva parece indicar que a autoridade do conhecimento é mais importante do que a autoridade hierárquica, defendida por Chiavenato (2002). Assim a organização é orgânica fluida e voltada para a inovação, criatividade e mudança. As regras e regulamentos burocráticos são substituídos pela confiança recíproca e pelas relações interpessoais.

(Categoria C2 - História) O Clube Desportivo CIC parece estar inserido num tipo de escola defendida por Garcia (1999) que lhe impute a obrigação de preparar o jovem para a ocupação do tempo livre. Ocupação, mas com sentido. Graça (1997) atribui à escola a obrigação de formar o desportista culto, contemplando "harmoniosamente o saber, o saber fazer e o saber ser no desporto" (p.252). O Pe. Maia Presidente da Direcção do Colégio refere que "*esta casa tem uma tradição de valorização do desporto já há muitos anos, um certo tipo de desporto*", ou seja, um desporto com um sentido definido. O Pe. Cavadas reforça esta ideia afirmando *que "o colégio desde os seus primórdios que dá bastante relevo ao desporto. O desporto é uma das facetas do homem capaz de criar boas e grandes relações entre eles, não apenas desportivas mas também a nível humano e psicológico".* O Pe. Joaquim, Director Desportivo, refere que *"a tradição do colégio e pelos documentos que nós temos, mostram-nos que desde sempre o desporto esteve presente. É curioso que quando peguei num documento, vinha lá um relatório de 1932 onde dizia: numa inquisição rápida à vida colegial do ano findo fica-nos esta súmula da nossa obra respeitante à boa formação física dos alunos, instalações escolares esplêndidas, alimentação sadia e forte, campos de recreio, campos de jogos passeios semanais pelos montes circunvizinhos e exercícios de ginástica*".

Delfim Torres que neste momento é o professor de Educação Física e treinador mais antigo do Colégio (desde 1967), refere que *"o desporto federado iniciou-se com a fundação do clube desportivo em 1 de Outubro de 1969. As modalidades inicialmente existentes aquando da sua fundação foram o andebol, o basquetebol e o voleibol. Os praticantes destas modalidades eram constituídos por alunos, internos e os que normalmente viviam próximo dos Carvalhos, Espinho, Santa Maria da Feira e Porto, porque os jogos se realizavam aos sábados e domingos".*

Verificámos assim, que desde a fundação do Colégio (1908) existiu actividade desportiva para os alunos. Em 1969 foi fundado o clube com participação no desporto federado e em 1970 participou pela primeira vez no Desporto Escolar. Em Junho de 1993 foi inaugurado um Health Club que presta serviços desportivos de lazer aos alunos, comunidade educativa, e população local, pois *"com o tempo, e com a actualização, indo ao encontro das expectativas e daquilo que as pessoas queriam e necessitavam, então nos anos 90 nasce um novo centro desportivo"* (Pe. Joaquim). Actualmente existe uma oferta desportiva diversificada como nos diz Delfim Torres *"o Clube do Colégio oferece uma gama de serviços desportivos carecidos na zona, proporcionando à população local a prática do andebol, voleibol, taekondo, judo, ginástica desportiva, musculação aeróbica, manutenção, acrobática, rítmica, campos de férias e acções de formação na área do desporto".*

(Categoria C3 - Gestão) Verificámos que o Clube Desportivo sentiu necessidade de alargar os serviços desportivos, quer a toda a comunidade educativa quer à população envolvente. Bilhim (2001) afirma que as mudanças na dimensão da organização ou na diversificação dos produtos ou serviços prestados provocam um efeito imediato e directo na mudança da estrutura. Assim, as mudanças verificadas nesta organização desportiva, ao longo dos tempos, parecem indicar uma constante preocupação de flexibilizar e agilizar a adaptação à envolvente. Esta organização desportiva parece inserir-se num modelo de organização, defendido por vários autores (Peters e Waterman,1995; Hargreaves,1998; Bilhim, 2001; Neves, 2001; Chiavenato,

2002, entre outros), funcional, aprendente, flexível e em constante adaptação perante um ambiente de mudança. Esta concepção de clube exige uma boa gestão dos recursos, humanos, financeiros, materiais e organizacionais. Chiavenato (2000) refere que as características ambientais condicionam as organizacionais. Por seu lado Pires (2001) alerta-nos para o clima de mudança vigente necessitando as organizações de agilizar os processos e tecnologias de gestão para de forma antecipada melhor responderem às mudanças avassaladoras do envolvente. Neste enquadramento de adaptação constante do clube às necessidades e interesses dos clientes, revela-se uma dificuldade acrescida para a sua gestão, a manutenção da sua cultura e identidade. Como manter a flexibilização do Clube Desportivo CIC e em simultâneo a tão necessária *"Corporate Culture"* com a organização mãe, o Colégio Internato dos Carvalhos? Qual a missão e objectivos deste clube? O que o diferencia de outros clubes desportivos?

(Categoria C1 - MIssão) O Presidente do Clube Desportivo CIC, Pe. Rocha, refere que *"a grande missão e vocação deste clube é proporcionar a todos quantos usufruem dos serviços prestados pelo Clube, uma actividade física equilibrada e de qualidade que permita manter uma atitude positiva perante a vida quotidiana que tão exigente é. Por outro lado, queremos que o Clube Desportivo promova um atendimento o mais personalizado possível e o mais humano possível de modo a que todos os sócios se sintam bem, gostem de vir até nós"*. Esta atitude positiva e atendimento personalizado e humano, aludidos pelo Pe. Rocha parece ir ao encontro de Bento (1997) que defende que o *sentido primeiro* do desporto reside no esforço de tornar melhores o homem e a vida.

O Director Desportivo, Pe. Joaquim afirma que *"o clube desportivo tem como missão colocar à disposição dos alunos uma vasta gama de actividades desportivas essencialmente de complemento curricular no âmbito escolar, federado e de lazer. Pretende ainda preencher os tempos livres tanto de alunos como da população vizinha e fomentar a prática desportiva de lazer e serviços afins junto da comunidade educativa e da população envolvente. Toda a prática*

desportiva é alicerçada nos valores defendidos pelo colégio e congregação claretiana". Parece assim existir uma íntima ligação entre a missão e valores do clube desportivo e os valores defendidos pela Organização Claretiana. Esta convicção é defendida pelo professor Torres ao afirmar que *"os valores defendidos no Ideário Claretiano são os perseguidos pelo desporto, que são a valorização da pessoa humana". "...os pais também querem que os alunos pratiquem desporto aqui no colégio porque sabem que estão integrados num estabelecimento de ensino cujos ideais realmente são a formação integral do jovem".*

O desporto federado é aquele que mais tradição tem no Clube Desportivo do CIC. Pe. Maia alerta "que qualquer tipo e nível de desporto podem formar o jovem, por isso se o caminho for privilegiar a competição federada e se promovermos valores por aí, opte-se por essa via". Este clube parece ir ao encontro de Bento (1999, p.82) que na sua perspectiva a educação e a escola devem ter uma grande abrangência e "oferecer vias de formação adequadas ao fomento objectivo de talentos desportivos", contribuindo assim para a promoção do desporto de rendimento. Neste sentido o treinador e professor de Educação Física José Magalhães enaltece o clube como uma grande escola de formação de atletas para a alta competição, afirma que "o Colégio dos Carvalhos já tem uma grande história nas várias modalidades principalmente nas modalidades de vôlei e do andebol. Eu posso fazer só uma pequena referência, pois o clube mais representado no mundial de Andebol na Argentina de Juniores, era efectivamente o Colégio dos Carvalhos, que tinha três atletas o Miguel Póvoas, Ricardo Filipe e o Ricardo Costa. Nenhum clube ao nível nacional tinha tanta representação como o colégio. O Clube a seguir mais representativo era o ABC que tinha dois atletas". Actualmente a Selecção Nacional de Andebol no escalão sénior é representada por cinco atletas oriundos das escolas de formação do Clube CIC.

Este clube parece contemplar uma visão sistémica de actividades desportivas de elevação e manutenção da condição física, saúde, lazer e federadas, dimensionadas de modo a abranger um vasto leque de praticantes

desportivos regulares, de todas as idades e aptidões. Assim este clube disponibiliza as suas instalações das 9h00m às 24h00m para o fomento da prática desportiva. A resposta a este desafio parece ser enquadrada dentro do tipo de filosofia desportiva que o Colégio preconiza, tendo em conta a elevação e valorização da pessoa humana. Sobre este propósito o professor Delfim Torres afirma que "nós em primeiro lugar, aqui no colégio, queremos que os nossos alunos, todos eles, tenham uma prática desportiva orientada. Não queremos realmente elites desportivas queremos sim que haja uma prática desportiva regular para todos os alunos de maneira a que a sua experiência nas várias modalidades desperte vocações..." "...nós queremos que eles pratiquem desporto ao longo da sua vida. Indo mais longe, queremos que quando tiverem os seus agregados familiares, possam também transmitir aos seus filhos realmente esses hábitos e valores que lhes foram colocados através da prática desportiva". O Pe. Cavadas defende este ponto de vista abrangente da prática desportiva relevando que "tem que haver uma gestão harmoniosa do desporto federado, escolar, lazer e recreação no sentido que um não deve atropelar o outro. Segundo esta perspectiva julgo que nós damos importância a todos. No entanto, nem todos os alunos podem ser atletas federados, mas todos podem praticar desporto e nesse sentido a escola abre outro tipo de desportos. Falo de lazer, falo do desporto escolar".

Pensamos que este clube vem ao encontro de vários autores[166] que reclamam para a escola a responsabilidade de dotar os alunos de hábitos de prática física regular, todos e não só os mais dotados. Uma vez que os alunos passam tantos anos na escola, Bento (1991) é de opinião que esta deve desempenhar um papel relevante na criação de estratégias e pressupostos, conducentes a uma manutenção futura de um estilo de vida activo. Botelho-Gomes (1998) apela-nos para a necessidade da prática física perdurar no tempo, ainda que com alterações expressas no tipo de práticas. O importante é que o prazer, gerado na infância e juventude pela prática do desporto, perdure na memória vivencial das pessoas e que as incite a manter-se fisicamente

---

[166] Defendem este ponto de vista autores como Bento (1991, 1995, 1999), Botelho-Gomes (1998), Mota (1992, 1995, 1997), Garcia (1999, 2002), Sérgio (2001) entre outros.

activas e por isso com maior qualidade de vida. Mota e Appell (1995, p.12) defendem que a escola é o local privilegiado para o desenvolvimento corporal e desportivo e "assimilar ideias e comportamentos para a sua manutenção futura". Em sintonia com estes diferentes autores, o clube desportivo integrado na escola parece constituir uma organização privilegiada para o fomento do desporto. No entanto, pensamos que os clubes desportivos escolares devem mudar. Tom Peters (1995) dá-nos um conselho "inove ou morra" e Peter Drucker (1997), adverte-nos que a "sobrevivência exige inovação". Vivemos hoje num império da estética e da imagem e do consumo e de cultura hedonista (Lipovetsky, 1998; Garcia, 1999; Fortuna, 2002; Torrado, 2002). Por este facto defendemos a existência de ginásios e instalações desportivas nas escolas com mais cor, luz, beleza e design resultando locais aprazíveis e apetecíveis de permanecer, de explorar e fruir. Garcia (2002) revela-nos que a beleza e estética, quando imbuídas de uma visão humanista, devem ser consideradas como valores existenciais, logo devem fazer parte da escola. Nesta perspectiva como pode a escola estar alheada da estética? Como pode a escola alhear-se de incorporar novas modalidades desportivas, tão chamativas para os jovens? Defendemos que os clubes desportivos na escola, tal como verificamos neste colégio, devem inovar, serem esteticamente[167] mais apelativos e integrar as ditas modalidades da moda, pois como nos diz (Garcia, 1999), o mais importante não é a actividade desportiva em si, mas o que ela incorpora e o sentido e significação da sua acção. É preciso usar todas as estratégias e pedagogias para pôr os netos, filhos, pais e avós a mexer, a correr, a saltar, a dançar, a jogar, em suma a fruírem o prazer do movimento, do esforço e suor. Impõe-se durante a vida toda, levar "o homem todo e todo o homem" (Bento, 1999, p.109), a rir, jogar e ser feliz, dotando assim a sociedade com maior "qualidade do seu teor de humanidade" (Bento, 1999, p.21). Ao longo dos tempos o homem vêm-se tornando cada vez mais sedentário, entorpecendo com isso o corpo e os sentidos, minorando assim o seu contacto

[167] Hoje reina o império do visual, por vezes exilando, retraindo e empobrecendo os outros sentidos. Assim numa era em que o visual é tão valorizado, pensamos que este deve fazer parte de estratégia pedagógica. Somos apologistas de tornar as instalações desportivas das nossas escolas semelhantes às dos ginásios e Health Club com cor, design, música e luminosidade.

e a sua relação com o mundo. "Este cansaço ou velhice precoce do homem como espécie", como lhe chama Nemésio (1999, p.74) está a provocar uma entropia do espírito do ser humano. Assim verificamos um arrefecimento do ser como pessoa, dos gestos, do toque cordial e encurtamento da vida afectiva. Tal deve ser contrariado desde a infância e a escola tem aqui um papel fundamental, criando hábitos para uma vida activa e com grandeza e magnitude humana.

No Colégio Internato dos Carvalhos, a educação através do movimento é considerada como um aspecto básico da acção educativa global (P.E. p. 59). Assim, todas as actividades culturais, artísticas e desportivas do Colégio estão integradas dentro dos objectivos últimos que *é a "promoção do homem integral" (P.E.p.30).* Esta organização educativa parece situar-se numa perspectiva apontada por Patrício (1991) que defende que toda a actividade humana é definida na sua essência, como uma "actividade cultural" criativa que abarca, em simultâneo, as várias facetas da cultura e a "polidimensionalidade axiológica do homem". A este propósito o Pe. Rocha afirma *"a existência de uma actividade coordenada entre as diferentes actividades culturais existentes no colégio. A organização faz-se através do Conselho de Actividades de Enriquecimento Curricular onde estão representados todos os responsáveis das diferentes actividades: Clube Desportivo o Departamento de Animação Cristã, Clube Internacional e Departamento Musical, para que se articule todo o conjunto das actividades e possamos fazer uma calendarização. Assim, em cada momento sabemos o que é que existe, em que ponto está e como deixa de estar, etc. A planificação permite a articulação entre todos os sectores".* Pe. Cavadas reforça este ponto de vista afirmando que *"a articulação é feita de uma maneira harmoniosa, sem detrimento de umas para com as outras, isto é, não podemos dizer as actividades desportivas são mais importantes do que as outras actividades do colégio ou vice versa, todas têm o seu quê de importante, o desporto é importante, o estudo é importante, outras actividades que se realizam no colégio também são importantes como seja o teatro, música entre outras actividades, todas elas são importantes, procura-se de uma maneira conciliadora que todas tenham o seu espaço de manobra, claro está que nem*

sempre isso é fácil, no entanto, com uma calendarização feita atempadamente julgamos e pensamos que damos prioridade a todas elas. Esta calendarização é feita de uma maneira articulada". Verificamos assim que existe uma programação e planificação inter e transdisciplinar entre as diferentes actividades culturais, determinando as linhas operativas e actividades concretas a desenvolver. Esta articulação é geradora de uma simbiose cultural germinando uma "relação antropológica de sentido" como nos refere Carvalho (2001, p.17). Procura-se através de um "*processo de personação*"[168], onde está imanente um projecto antropológico relacional[169] tendo como referencial uma concepção de homem pluridimensional, *"bio-psicológico, social e trans-cendental"* (P:E. p. 30). Assim parece-nos que as finalidades educativas e formativas das actividades extralectivas coincidem com os pressupostos humanistas referidos por Carvalho (2001) que lhe confere "um sentido para a sua realização. Uma realização para si, para os outros e para a natureza" (p.29). Nemésio (1999) vai mais longe e defende que "o humanismo constitui a transferência do divino para o humano", ou seja, a promoção do homem a Deus.

(Categoria C4 – Gestão/Estrutura) O clube desportivo, como anteriormente fizemos referência, desenvolve múltiplas actividades desportivas tendo um referencial axiológico comum. Toda a estrutura organizacional do clube procura promover a escala hierárquica dos valores defendidos. Pires e Sarmento (2001) alertam-nos para a importância de a gestão estar sempre contextualizada, devendo por isso toda a sua acção prática respeitar a identidade cultural da organização. Hargreaves (1998, p.293) defende que não há modelos ideais, existem "práticas que se adequam melhor a determinados contextos do que a outros". Sérgio (2001) releva que a práxis não diz respeito somente às técnicas de trabalho que aplicamos, mas que incorpora todo um quadro institucional e conceptual que dá sentido a essa prática. Pensamos

---

[168] Este termo é da autoria de Adalberto Carvalho (2001, p.23). Segundo este autor os percursos antropológicos devem ser considerados, entre outras dimensões, como *processos de personação*, constatação que, de imediato nos conduz à noção de pessoa.

[169] Segundo Edgar Morin, (1998) O homem é um ser relacional e biocultural, interage com o outro e com a natureza.

dever existir uma sintonia entre a estrutura, configuração organizacional e recursos humanos com a filosofia de acção. Desde o presidente, director financeiro, director e gestor desportivo, passando pelos treinadores, médico, massagistas, roupeiro e pessoal de logística, todos têm que estar imbuídos da filosofia e a consequente identidade cultural da organização. Deve haver por parte de todos os recursos humanos, desde o vértice estratégico até ao centro operacional[170], um compromisso assumido e integrado de contributo para o desenvolvimento do praticante, do desporto e da organização.

(**Categoria C5 – Gestão Recursos Humanos)** A selecção e recrutamento dos recursos humanos revestem-se de fundamental importância numa organização desportiva. Bagão Félix (2002), Bennis (2002), Bilhim (2002), Chiavenato (2002), entre outros, relevam a importância da gestão dos recursos humanos nas organizações. Assim a gestão dos recursos humanos, em qualquer sociedade, é um instrumento estratégico de organização do futuro (Pires e Sarmento, 2001).

Bento (1999, p.84) alerta-nos que, de todos os recursos humanos existentes num clube, o treinador é aquele que exerce uma influência decisiva sobre as "atitudes e comportamentos, sobre os princípios, valores, orientações e sentidos de vida dos atletas". Verificamos assim que quem organiza, planeia e ministra os treinos e actividades desportivas são os principais responsáveis pelo sentido a dar ao desporto. O Presidente do Clube Pe. Rocha refere que *"na selecção, quer dos professores, quer dos monitores, quer dos treinadores há sempre a preocupação de que, sempre que possível, recrutar pessoas identificadas com o Colégio. Evidentemente que se tivermos antigos alunos para o lugar, óptimo porque eles já conhecem a cultura da casa".* O Pe. Cavadas comunga da mesma opinião afirmando que *"quanto ao recrutamento e selecção o ideal é nós procurarmos pessoas que se identifiquem o mais possível com a casa. Nós sabemos que quando uma pessoa veste a camisola, se a veste porque tem que a vestir é uma coisa, agora se a veste com gosto porque se identifica com a camisola é totalmente outra".* Neste sentido

[170] Estes termos são da autoria de Mintzberg (1999).

pensamos que o clube tem uma preocupação preferencial de recrutamento de técnicos desportivos identificados com os valores e missão do clube e do Colégio. A corroborar esta opinião a professora de Educação Física e treinadora das classes de ginástica artística, Liliana Alves, afirma *"eu posso falar como sendo ex-aluna que passei cá muitos anos e sempre ligados ao desporto e a minha postura agora como treinadora no desporto é resultado de tudo o que aprendi aqui também. A forma como estou no desporto e como trato os meus atletas, penso que é mais fácil eu adaptar-me aos valores que já existem, pois passei por cá e estão incutidos na minha formação, do que uma pessoa que não tenha sido formada cá, pois não tem tanta noção nem uma adaptação a todos os valores da congregação".* Estas palavras parecem vir ao encontro de Peter e Waterman (1995). Estes autores defendem que só existe coesão, ressonância, cooperação e prazer no trabalho entre os membros duma organização se estes estiverem imbuídos do espírito de missão da organização. No entanto nas palavras do Director Desportivo Pe. Joaquim, além da identificação com os valores e missão da organização, existem outros critérios de recrutamento de recursos humanos. Sobre este propósito o Pe. Joaquim releva que *"por muito que se diga, vamos dar preferência aos antigos alunos às pessoas da casa, eu creio que entre uma opção, entre um mau profissional da casa e um bom profissional fora da casa, creio que há outros critérios, sem ser o da casa, que devem ser privilegiados. Há um aspecto muito importante que está escrito num documento do colégio, que eu encontrei sobre os recursos humanos, que diz: foi e será sempre na política da Direcção em apostar em recursos humanos de qualidade e de prestígio, tendo também em consideração os recursos humanos existentes na escola".* De facto um treinador tem que saber "ser" e saber "estar" e dominar conhecimentos pedagógicos e científicos na sua área (Araújo,1998; Graça,1999). Bento (1999) vai mais longe e requer para o treinador competências sociais, culturais, pedagógicas e metodológicas, no sentido de o capacitar a construir uma prática "iluminada e inundada por princípios, valores teóricos, espirituais, éticos e morais" (p.86). Neste contexto pensamos que os critérios de selecção de recursos humanos neste clube parecem residir em pessoas com habilitações

académicas para o desempenho do cargo, cuja capacidade científica e pedagógica lhes seja reconhecida e preferencialmente ex-alunos e/ou ex-atletas da instituição.

Rodrigues et al (2001) alertam-nos para a importância do acolhimento dos elementos recém chegados à organização. Pensamos ser de extrema importância a orientação das pessoas, elucidando-as sobre a missão, objectivos e vocação da organização para sua melhor integração. Neste sentido o Pe. Rocha revela-nos que no cômputo geral em qualquer unidade do Colégio, não só a desportiva "*é preciso fazer um trabalho por parte de quem está responsável por esse sector, junto dos professores novos e, sobretudo marcar presença, de falar com as pessoas, de estar no meio deles e de fazer as avaliações e rectificações necessárias*". O Pe. Cavadas releva o papel da Direcção para a integração de todos os novos elementos, quer sejam treinadores quer praticantes desportivos. Ele afirma-nos que *"julgamos que nós na medida do possível vamos acompanhando, se calhar não tanto como às vezes pretendíamos. No entanto, vamos acompanhando, vamos vendo o trabalho que vão fazendo, mesmo ao nível dos atletas, isto mais ao nível federado e não só, mesmo ao nível dos outros desportos, que há bocadinho se falava, o desporto escolar, desportos de lazer, vamos vendo também como as pessoas se integram, como é que acompanham os jovens e sobretudo os adolescentes, porque são os jovens que estão em fase de crescimento, de estruturação da sua personalidade e as pessoas que estão à frente destes grupos tem que ter uma certa capacidade de acolhimento e até de integração dos próprios atletas nos vários grupos".* Cremos que a gestão dos recursos humanos dentro de uma organização não é tarefa fácil, como nos indica o Pe. Cavadas *"por vezes como se trata de pessoas não são muito fáceis. No entanto, na medida do possível, vamos corrigindo, melhorando"*, mas é uma tarefa fundamental, pois a existência de pessoas motivadas, orientadas em prol de uma "cultura de serviço" é um factor estratégico e diferenciador (Bilhim, 2001; Bagão Félix, 2002).

Como anteriormente defendemos, ter pessoas motivadas, criativas, e com conhecimento actualizados é fundamental para qualquer organização.

Assim a formação permanente das pessoas, tal como alude, Ghoshal (2002) entre outros, reveste-se de importância capital. Bennis (2002) defende que os indivíduos e a organização devem funcionar como seres aprendentes, como condição de sobrevivência das mesmas. O Pe. Cavadas releva a pertinência das acções de formação trazerem benefícios não só individuais mas também para a organização. Afirma que *"por vezes há determinados monitores e treinadores que nos pedem para fazer esta ou aquela formação, este ou aquele pequeno curso e se está em consonância ou em concordância com os objectivos do próprio clube desportivo, nós facultamos essas possibilidades"*. O Pe. Cavadas parece ir ao encontro de Bagão Félix (2002) que defende que a formação das pessoas deve ser realizada tendo em conta os interesses individuais e os organizacionais.

Parece ser uma evidência a longevidade contratual dos treinadores deste clube, o que indicia uma mútua satisfação, quer do clube quer do técnico. Sobre este propósito o Pe. Joaquim alerta "*Será que pelo facto, de um ano as coisas correrem mal, é o suficiente para dizer que esta pessoa não serve? Nós ao dizermos que estamos a apostar em valores, no fair play, no jogo limpo, num mundo onde as pessoas dão exemplo, será que isto são critérios para julgar uma pessoa e dizer tu não serves. Se calhar não, e por isso é que o clube do colégio tem os seus treinadores há muitos anos ao seu serviço. É óbvio que o sucesso desportivo é importante, no entanto, a partir do momento que as pessoas fazem o que sabem e o que podem e se esforçam e suam a camisola, nós não podemos exigir muito mais*". O Pe. Cavadas reforça este ponto de vista *"logo que a equipa e seus responsáveis se empenharam, fizeram tudo o que havia para fazer, investiram tudo que tinham para investir, mas apesar de tudo isso o resultado não foi o que se pretendia. É assim a vida, ela é feita de vitórias e derrotas, o importante é não parar, o importante é caminhar e não ficar apenas pela derrota mas sobretudo continuar o caminho"*. Os treinadores corroboram a opinião dos directores, realçando que avaliação do seu desempenho não tem como critério fundamental os resultados desportivos mas sim todo o processo. Neste sentido a professora Liliana Alves afirma que *"Não, nunca fui pressionada para os resultados, nunca fui abordada*

dessa forma e penso que a minha carreira aqui não terá qualquer problema ao nível dos resultados não serem favoráveis"... "*....aqui no colégio não é o resultado final que interessa mas sim todo o processo até chegar ao resultado final independente de ele ser bom ou mau.* O professor Delfim Torres em sintonia com a sua colega afirma que *"a minha permanência como treinador nunca esteve dependente dos resultados desportivos"*. O professor José Magalhães é da mesma opinião e afirma que *"eu penso exactamente ao contrário, o colégio nunca me incutiu a obrigatoriedade de ganhar eu é que internamente por mim mesmo é que crio obrigatoriedade de ganhar. Gosto de ganhar, não gosto nada de perder e da mesma forma que acho que os alunos não estudam para chumbar também acho que eles devem jogar para ganhar. Claro que muitas das pessoas não têm a visão alargada e estão convencidas que na formação não se deve olhar ao ganhar. Eu acho que ninguém joga para perder, devemos é ter valores muito claros na nossa cabeça e não atropelar aquilo que achamos correcto. Agora não deixo de poder tentar ganhar, sem atropelar os princípios"*. Esta posição pedagógica de encarar o desporto de formação vai ao encontro de vários autores (Bento, 1997, Garcia, 1999; Sérgio, 2001) entre outros que defendem que não há desporto sem competição. Uma competição devidamente enquadrada e imbuída de estatuto moral, cultural e de grande valor antropológico e ontológico.

Esta organização desportiva parece situar-se numa perspectiva do desporto em que este é relevado como um microcosmo educativo (Patrício, 1997) integrado numa cultura educativa mais abrangente que é a organização escola CIC. Um desporto onde a prática seja criativa com uma intenção de procura permanente de superação, alicerçada numa pedagogia em prol da formação integral do homem. Os seus recursos humanos são avaliados segundo bases e critérios humanistas, condizentes com o sentido dado ao desporto. Parece existir coerência entre o diálogo dos directores e treinadores, ambos defensores de um desporto com elevação axiológica e antropológica.

(Categoria C6 – Gestão/Recursos Financeiros) A gestão do Clube Desportivo CIC sempre dependeu financeiramente da organização mãe, o

Colégio Internato dos Carvalhos. Embora o desporto nunca tenha tido fins lucrativos, existe preocupação pela sua sustentabilidade económica, como nos revela o administrador, Pe. Cavadas; *"Quanto à outra gestão mais financeira o clube desportivo faz parte ou é uma das facetas do colégio. Existem modalidades que são pagas até porque são modalidades que estão abertas à comunidade, não é tanto com o intuito de obtenção de lucros, porque isso não é o que está em primeiro lugar, mas é uma maneira também de valorizar as actividades".* O investimento financeiro do colégio é maior nas actividades federadas como salienta o Pe. Joaquim: *"há uma diferença, e é óbvio no nível de investimento. Não se investe o mesmo no andebol federado, como se investe no corta mato escolar ou então no desporto de lazer e recreação, porque neste caso é exactamente o contrário, as pessoas pagam para poder usufruir daquilo que nós lhes podemos oferecer*". Como salientamos anteriormente o Clube desportivo através do desporto de lazer e recreação tem um duplo objectivo: abrir a escola à comunidade educativa e local (prestando um serviço social, pois fornece actividades desportivas exclusivas inexistentes nos clubes desportivos locais)[171] e ser uma fonte de receita, cujo contributo equilibre financeiramente o Clube.

Este clube não tem parcerias nem protocolos com nenhuma instituição, como nos é revelado pelo Pe. Cavadas: *"Parcerias formais não existem, mas sempre que nos é solicitado os nossos espaços para fazer alguma reunião, algum curso, alguma actividade a nível desportivo, nós estamos sempre abertos e na medida do possível cedendo as nossas instalações para esses fins. Mesmo outras organizações desportivas, clubes e outras entidades utilizam as nossas instalações e espaços desportivos sempre que tal é possível".* Magalhães afirma que embora não exista parceria formal, "*O que existiu sempre foi uma grande dose de identidade entre o Futebol Club do Porto andebol e o Colégio dos Carvalhos, por eu estar simultaneamente nas duas funções como treinador do Porto e como responsável técnico de andebol pela parte desportiva do Colégio dos Carvalhos". Liliana Alves* refere que *"pontualmente existem intercâmbios. Ainda hoje houve um com uma escola e*

[171] Este clube tem as instalações desportivas abertas das 9h00m às 24h00m .

não há mais do que esses intercâmbios". Delfim Torres afirma que *"não há protocolos escritos com outros clubes desportivos, há sim pontualmente acordos verbais entre os clubes que estão na nossa zona de intervenção".* Pese embora a não existência de parcerias formais o Pe. Rocha afirma que *"Para já ainda não, mas estamos neste momento a fazer uma revisão dos estatutos do clube desportivo precisamente porque queremos implementar uma série de questões novas. Um colega da Direcção juntamente com o presidente da Direcção do Colégio, o Padre Maia, estão a fazer a revisão dos estatutos do clube e, portanto, pretendemos implementar algumas outras linhas de força em algumas questões, entre as quais está precisamente essa. Formalizar um conjunto de parcerias quer com outros clubes quer com outras instituições em termos desportivos, porque pretendemos tirar daí mais valias não só de experiências mas também na forma de ser e estar no desporto".* Nestas palavras do Presidente do Clube vemos a reafirmação de uma gestão flexível, em que existe uma preocupação de adaptação às necessidades da envolvente. Existe uma preocupação dos responsáveis por avaliar permanentemente as necessidades e interesses dos clientes e agilitar processos e estratégias para lhe dar resposta.

Como anteriormente fizemos referência, este clube desportivo coloca à disposição de toda a comunidade educativa e local, uma multiplicidade de serviços desportivos, em íntima articulação com os objectivos e missão da organização educativa em que está inserido, em que tudo o que é lá realizado tem intenção de reforçar a imagem do Colégio. No entanto parece não existir um planeamento estratégico de divulgação das actividades.

O Pe. Joaquim enaltece o contributo do desporto para a boa imagem do CIC, relevando a importância do marketing externo afirmando que *"Enfim, eu, do ponto de vista pessoal, sempre acreditei que não há melhor publicidade para a nossa instituição que o seu sucesso desportivo, e este ano para nós, foi um ano bom do ponto de vista desportivo..... mas não há divulgação quase nenhuma. Numa escala de zero a cem é dois a divulgação..... São estas coisas que necessitam de ser rectificadas, são atletas nossos que foram à selecção, mas o que é nosso, ninguém vê. A divulgação é uma área de melhoria a*

implementar. Liliana Alves comunga da opinião do Director Desportivo afirmando que *"eu penso que existe uma lacuna cá no colégio nessa área porque hoje em dia a divulgação é fundamental, é um marketing, nós temos Internet, uma página na Internet , temos jornais de parede a nível interno e uma revista chamada a Geração CIC. A nível externo é uma área que eu acho que têm que melhorar para a informação chegar".* O Pe. Cavadas confirma que *"como já viram ao longo desta entrevista nós somos um clube totalmente diferente de outros clubes. Nós muitas vezes somos muitos humildes, temos ou conseguimos determinados resultados e muitas vezes não os damos a conhecer à comunidade. É muito a nossa maneira de ser. No entanto, há de certo modo essa preocupação de divulgar o que cá fazemos".* O Pe. Rocha afirma que *"procuramos que os resultados desportivos sejam dados a conhecer nos painéis próprios da escola bem como através da página da Internet".* Delfim Torres enaltece a importância da divulgação entre a comunidade educativa, para a promoção do clube e captação de novos clientes: *"No início do ano nas aulas de apresentação de Educação Física, nós além de informarmos os alunos do regulamento interno da educação física, informamos também da possibilidade que eles têm em se inscrever nas modalidades desportivas federadas, de se inscreverem nas modalidades praticadas no ginásio que faz parte do clube desportivo. Os resultados desportivos são afixados no quadro para o efeito no clube, e são divulgados através da revista da Geração CIC e também através da Internet. Existem também locais próprios de afixação, quer no bloco 1, quer no bloco 2, quer também no ginásio desportivo, no placar do ginásio para que realmente a comunidade educativa possa realmente estar a par e passo informados de todos os resultados obtidos pelas nossas equipas quer escolar quer federada".*

Este clube parece não apostar na divulgação e promoção dos seus serviços, ou seja, não é atribuída importância à palavra marketing. No entanto se pensarmos no número de potenciais clientes pertencentes à Comunidade

Educativa[172] e Comunidade envolvente[173] acreditamos que o número de praticantes desportivos pode ser ampliado. Drucker (1994) defende que a instituição sem fins lucrativos necessita de uma estratégia comercial que integre o cliente e a missão. Pensamos que o marketing[174] pode e deve ser utilizado em organizações desportivas sem fins lucrativos, no entanto com cuidados e adaptações no sentido de não subverter os fins e missão educativa e social. Nesta perspectiva somos de opinião que no Marketing deve estar presente uma atitude mental de serviço em prol do cliente, em simbiose com os objectivos, missão e valores da organização.

Esta organização desportiva parece ter uma preocupação em que os praticantes desportivos, de todas as idades e aptidões se sintam bem a praticar desporto, daí a multiplicidade de modalidades oferecidas, bem como de um corpo técnico imbuído e identificado com a missão da organização. Segundo o PE toda a educação através do movimento ministrada no CIC *"constitui um aspecto básico da acção educativa global" (p.59).* Patrício (1993, p.306) afirma que a "educação para ser integralmente axiológica tem de ser pluridimensional", neste sentido o desporto na escola para ser integralmente axiológico tem que ser pluridimensional. De facto o desporto só tem significação se der resposta à tridimensionalidade do homem defendida por Garcia (1999), físico-biológica, espiritual e a transcendental.

(Categoria C7 – Gestão/Recursos Materiais) Este clube faz parte de uma escola dotada com amplos espaços quer desportivos quer de recreio para os seus alunos. No projecto Educativo (p.59) vem plasmado que "O espaço escolar permite uma ampla listagem de actividades que podem ser programadas e realizadas". As instalações desportivas deste clube, cobertas e descobertas foram dimensionadas de modo a possibilitar a prática física de

---

[172] No Colégio Internato dos Carvalhos existem 1700 alunos, 137 professores e 80 funcionários o que perfaz 1917 potenciais clientes. Se acrescentarmos os pais e familiares directos dos alunos o número aumenta substancialmente.

[173] O Colégio fica localizado numa zona fortemente habitacional com óptima acessibilidade.

[174] A «American Marketing Association» define marketing como o processo de planeamento e execução, da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços que satisfaçam os objectivos dos indivíduos e das organizações.

lazer, escolar e federado. Assim é possível a prática desportiva de Voleibol, Andebol e Futebol de acordo com as exigências das respectivas federações. A este respeito o Pe. Joaquim, Director Desportivo afirma que as necessidades de remodelação e actualização do Clube foram uma preocupação dos seus colegas antecessores desde os primórdios do clube. Ele diz-nos que *"a dado momento deram-se conta de criar novos espaços e estruturas e organização, que permitisse verdadeiramente que o colégio pudesse ter uma projecção fora de portas do ponto de vista do desporto e é assim que em 69 nasce o clube desportivo do Colégio Internato dos Carvalhos*". Em anexo (5.1) iremos descrever a quantidade das instalações desportivas, cobertas e descobertas, sua capacidade de utilização.

Bento (1999, p.29) afirma que "tudo o quanto é criado no desporto brilham valores" **(categoria D – Valores do Desporto)**. De facto cremos que o desporto em toda a sua globalidade (lazer, escolar, rendimento, deficientes) constitui um "habitat natural e propício para o florescimento dos mais variados e distintos valores" (Bento,1999, p.56). Por isso se reveste de tão grande importância o sentido dado ao desporto. O fulcro do desporto e cremos ser a sua questão principal, é saber organizá-lo de tal modo que se realizem os valores humanos pretendidos.

O valor ético **(categoria D4 – Valores Éticos)** do desporto é defendido por diversos autores (Bento, 1989; Queirós, 1993; Sanmartin, 1995; Garcia, 1999; Sérgio, 2001; Grau e Prat, 2003 e tantos outros). De facto esta dimensão axiológica do desporto é muito relevada no clube desportivo CIC. Palavras como, *"colaboração, solidariedade, respeito por si e pelo outro, compromisso pela fraternidade humana, convivência, compreensão e aceitação do outro, jogo limpo, fair-play, criatividade, etc"* fazem parte das falas das pessoas responsáveis por este clube. O desporto sem sentido ético é interiormente cego, sem norte e rumo (Bento, 1999).

O Pe. Cavadas enaltece o valor ético do desporto afirmando que *"Uma das coisas importantes é o valor da pessoa humana. Este está em primeiro*

lugar e em destaque. Neste sentido, julgo que os valores que são defendidos ou devem ser defendidos no desporto e que são defendidos pela congregação. Um deles é a solidariedade, respeitando o outro e o bem comum. Uma pessoa no desporto deve respeitar também o outro, mesmo quando nós vencemos e o outro sai derrotado ou vice-versa. Quer dizer, deve haver uma certa relação entre esses valores. Um outro valor que deve ser transmitido pelo desporto é o empenho, o empenho no trabalho, na dedicação e esforço. Um outro valor poderia ser a responsabilidade, uma responsabilidade que é participativa, isto é, onde a pessoa individualmente como atleta ou como grupo, como equipa também tem essa responsabilidade de esforços comuns e mútuos para participar e adquirir e conseguir determinados objectivos. Um outro valor poderia ser também o respeito pelo outro, pelas suas ideias, porque num clube há um que funciona de uma maneira outro funciona de outra. Um tem uma maneira de pensar outro tem outra maneira de pensar, mas ali todos trabalham e se esforçam para o mesmo bem. Outro valor defendido pela congregação e que pode ser transmitido pelo desporto é o compromisso pela construção da fraternidade humana. Julgo que através do desporto e nós vemos muitas vezes isso não apenas aqui no colégio, mas até a nível internacional e ao nível mundial, como pessoas de alta competição se esforçam por serem transmissoras de determinados valores para o bem da humanidade e da pessoa".

O Pe. Rocha indo ao encontro de Bento (1997) afirma que *"quando falamos que no desporto deve estar o homem todo, queremos dizer que deve estar a pessoa no seu todo, a pessoa que sabe viver, a pessoa que sabe conviver, a pessoa que sabe jogar, a pessoa que sabe ganhar, a pessoa que sabe perder, a pessoa que sabe trabalhar em equipa ou seja, não pode estar apenas o homem animal, ainda que muito racional, mas tem que estar a pessoa no seu todo, o homem e um conjunto de valores".*

O Pe. Joaquim diz-nos que *"Creio que um aluno que esteja numa equipa do colégio, que tenha horários, que saiba respeitar os colegas, que saiba respeitar o treinador, que tenha a capacidade de criar a harmonia entre o estudo e os treinos, que tenha tempo para fazer tudo, se nós conseguirmos*

que esta pessoa, na sua integridade, consiga encarnar, se posso assim dizer, todos estes factores, estamos a contribuir, isso sem dúvida alguma, para uma formação integral, e acima de tudo, para uma transmissão de valores essenciais para a vida no seu ponto de vista social".

O Professor Delfim Torres afirma que *"em primeiro lugar está a pessoa humana, e depois a seguir é que temos as vitórias e temos as derrotas que são fruto de um trabalho feito ao longo de um ano. É certo que realmente, a Direcção, os pais, os alunos e nós treinadores gostamos de ter bons resultados, mas ter resultados desportivos a qualquer preço, tendo prejudicando quer a parte escolar, prejudicado a parte física dos alunos, tendo realmente vitórias a qualquer custo, isto nós não queremos, queremos realmente ter vitórias, resultados desportivos dentro de uma ética desportiva, dentro dos valores em que nós queremos transmitir para os nossos alunos, entre eles o relacionamento que fique para além da prática desportiva com os outros participantes dos outros clubes, como seja a amizade, a colaboração. Além disso, também o valor e o respeito para com os jogadores das outras equipas, ou seja, nós temos que ter em atenção que se perdermos com uma equipa que realmente trabalha mais durante a semana, porque tem atletas com outras capacidades temos que saber em primeiro lugar perder e saber ganhar".*

A professora Liliana Alves expressa a sua opinião alicerçada não só na sua experiência como treinadora mas também como ex-aluna e ex-atleta do clube. Ela afirma que *"quando vim para cá estudar no 5º ano fiquei logo ligada ao desporto, fiquei ligada ao voleibol e comecei a criar hábitos de treino de rotinas que me ajudaram no dia a dia. Eu penso que existe sintonia entre os valores da congregação e os defendidos pelo desporto. Os valores poderão, ser o espírito desportivo, o respeito pelo adversário enquanto pessoas humanas, porque nós vivemos em sociedade e o desporto permite-nos aceitar sempre o outro, a solidariedade, a entre-ajuda".*

Do que foi dito, parece ser evidenciado que o desporto é um meio propício para a educação moral e ética, indo ao encontro do pensamento de Aristóteles. De facto o desporto parece constituir-se num palco muito rico de oportunidade de acções e inter-acções emocionais, através do treino, jogo e

exercitação, propiciadoras de modelar eticamente o comportamento humano. Toda a conduta devidamente reflectida e interiorizada, como defende Platão, educa o homem.

A saúde **(categoria D1 – Valores Saúde)** é um valor referenciado como valor do desporto do Clube Desportivo CIC. Palavras como *"aptidão física, bem-estar, desenvolvimento corporal, hábitos de vida sã, etc."* Vários autores Mota, (1995), Bento, (1997), Armstrong, (1998) entre outros, defendem o desporto como grande promotor de estilos de vida sadia e da saúde. Os dizeres dos responsáveis deste clube parecem evidenciar o cuidado que atribuem à saúde dos seus praticantes desportivos.

O Pe. Rocha refere que *"ao proporcionarmos através do clube desportivo uma prática física bem orientada a toda a comunidade educativa e envolvente estamos em simultâneo a prestar um serviço social de prevenção da doença".*

O Pe. Cavadas afirma que *"antes de mais o nosso clube está inserido numa escola, quer dizer a escola já em si tem que ter esta preocupação. Até muitas vezes, a partir das matérias que ministra, chama a atenção para a questão da saúde e o facto de o aluno, como pessoa deve saber estimar o seu próprio corpo, porque o corpo foi-nos dado, mas nós temos que saber cuidar dele e uma maneira de cuidar do nosso corpo, é através duma alimentação cuidada e também da prática desportiva e nesse sentido a saúde e o desporto andam de mãos dadas estão inter-relacionados".*

O Pe. Joaquim diz-nos que *"tem que haver sempre uma inter-disciplinariedade entre as coisas. Nós como escola, se conseguirmos integrar a parte da ciência e o estudo da alimentação, a parte do refeitório, que fornece a alimentação, a parte da Educação Física, que como o próprio nome indica é sempre uma educação, se estes três valores e então já para não falar das disciplinas de Religião Moral e Educação Cívica, se todas as disciplinas, os alunos as conseguirem integrar bem, nós estamos a contribuir para o desporto sadio. Desporto e saúde de mãos dadas, com um desporto sadio, isto é,*

equilibrado onde as pessoas se forem ao médico sabem que tipo de desportos podem e devem fazer e até o que é que o médico pode aconselhar a fazer".

O professor Delfim Torres afirma que *"desporto e saúde realmente estão interligados porque quem é doente tem que fazer desporto sim senhor mas com limitações. Nós, aqui no colégio, temos um princípio que respeitamos: os alunos que praticam actividade desportiva, de lazer, de desporto escolar, ou de desporto federado, têm que fazer prova que estão em boas condições para essa prática; isto não é só para os alunos mas também para os restantes professores, os colaboradores não docentes e a comunidade educativa em geral ou seja os pais e familiares podem usufruir também de uma prática desportiva que está aberta à comunidade, os sábados desportivos e a prática das modalidades que estão abertas também no clube desportivo. Para isso é feito um exame médico, inicialmente, para vermos o seu estado de saúde. Os atletas federados também antes de se inscrever têm que fazer um exame médico para verificar realmente se estão em condições para efectuar essa prática desportiva. Todos os nossos alunos para se inscreverem no início do ano lectivo têm que entregar o seu boletim de vacinas devidamente actualizado e sempre que se verifica que algum aluno não está em boas condições será encaminhado para a nossa médica escolar ou então para a Clínica dos Carvalhos. Em primeiro lugar está a saúde dos nossos alunos e dos nossos atletas e a seguir realmente está a sua prática desportiva devidamente orientada".*

A professora Liliana Alves revela um discurso em sintonia com atrás descrito *"Pelo facto da nossa escola estar aberta à comunidade, em termos os pais a virem praticar desporto cá, nós estamos a ter em atenção a saúde e a prevenção da doença, temos pessoas especializadas que ficam responsáveis por fazer o programa de cada pessoa que nos procura e antes das pessoas iniciarem o seu processo de treino terão que ter uma consulta com o médico que depois vai dar a informação à pessoa especializada, que vai acompanhar o atleta, o pai ou o amigo, que procurou o nosso local".* Parece existir por parte dos professores preocupação de realizar uma avaliação física prévia há prescrição dos programas de treino. A adequação das cargas ao nível

demonstrado pelo praticante, é fundamental na metodologia de treino bem como o seu acompanhamento. Bento (1989) afirma que quando o desporto praticado é lesivo para a saúde, deixa de ser desporto, transformando-se numa prática falsa em termos médicos, éticos, deontológicos e morais.

O conceito de saúde defendido neste clube parece ir ao encontro do defendido pela Organização Mundial de Saúde, como referimos aquando do enquadramento teórico deste trabalho. Pensamos existir um discurso coerente entre os responsáveis pelo clube do CIC. No entanto verificamos que parece existir por toda a escola uma preocupação pela saúde de todos os alunos, de forma abrangente, integrando e interpenetrando as diversas áreas curriculares e extracurriculares da escola. Esta preocupação é ampliada pela abertura da escola do seu Gabinete de Psicologia a toda a comunidade educativa, inclusive aos pais, como refere o Pe. Rocha *"relativamente aos pais não há qualquer estrutura implementada, muito embora os nossos serviços de Psicologia atendam muitos pais que revelam situações preocupantes relativas às suas vidas"*. Neste sentido, Sérgio (2001) refere que a saúde define-se em função da conduta, e não só pela ausência de doença, por isso Bento (1999, p.55) defende que a questão da saúde passe de "objecto da medicina para assunto da educação".

O Hedonismo **(Categoria D3 – Valores Hedonistas)** um valor tão valorizado nesta época (Garcia, 1999), deve estar presente em toda a actividade da escola devido à sua importância pedagógica. O desporto é uma actividade toda ela impregnada de hedonismo, assumindo–se assim com uma grande potencialidade indutora de valores. Neste clube verificamos uma preocupação de proporcionar prazer aos praticantes desportivos.

O Pe. Cavadas afirma *que "eu creio que no desporto o importante é exactamente isto, que a pessoa encontre o seu lugar, a sua característica, que se sinta feliz e auto realizada, e que o desporto seja um motivo de alegria, de descontracção e de prazer e não uma obrigação"*. O professor Delfim Torres valoriza o prazer da prática desportiva afirmando que *"a prática desportiva deve ser atraente e proporcionar prazer ao atleta"*. O Pe. Maia alerta para a

importância de adequar a oferta desportiva aos gostos dos clientes, pois "*hoje ao nível da ginástica rítmica fazem-se coisas maravilhosas, ao nível do ballet há uma série de coisas que nós poderíamos diversificar para que os alunos tivessem naturalmente gosto daquilo que fazem*". José Magalhães releva a importância do prazer proporcionado pela prática desportiva na formação do atleta de alto rendimento: *"Os atletas que eu há pouco referenciei eram atletas diferentes dos outros, tinham uma grande dedicação à causa, gostavam da modalidade, só com paixão e depois naturalmente de terem as possibilidades de se engrenarem na modalidade é que eles têm a possibilidade de obter êxito".*

Patrício (1993) defende que o prazer acompanha toda a actividade natural do homem. De facto pensamos que em toda a actividade humana o homem rende mais, se aquilo que fizer lhe proporcionar prazer.

O desporto tem um valor prático **(Categoria D2 – Valores Práticos)** intrínseco, pois é na acção que se coloca a pedagogia do desporto, caso contrário não há acto educativo.

O Pe. Cavadas defende que *"...o desporto é uma das modalidades e uma das facetas do homem capaz de criar boas e grandes relações entre eles, não apenas desportivas mas também a nível humano e até a nível psicológico, elevando a capacidade e um maior estofo para os estudos. Nesse sentido o Colégio Internato dos Carvalhos sempre fomentou o desporto nas várias dimensões e nas várias modalidades"....*

Pe. Joaquim afirma que *"em relação ao estudo e desporto há uma grande harmonia, tanto que nós aqui, os treinos das equipas são coordenados com o horário escolar, nunca há interferência de umas coisas com as outras".*

Liliana Alves refere que *"Os alunos têm é que ser organizados e têm que ter um acompanhamento de forma a que eles saibam organizar o seu tempo porque muitas vezes começam no desporto muito novinhos e ainda não têm a noção da gestão do tempo e para isso é que os pais são fundamentais e todas as pessoas que os rodeiam, pais e professores no sentido de os orientar que*

há tempo para o desporto, há tempo para estudar, há tempo para descansar, que há tempo sempre para tudo".

José Magalhães defende que o desporto desenvolve valores e atitudes que são uma mais valia, quer no mundo académico quer no empresarial. Ele revela-nos que *"é uma situação muito engraçada porque todos estes atletas que eu fiz referência muitos deles já estão nas faculdades e outros já estão formados. Eu posso recordar que o Ricardo Tavares já é professor de Educação Física já está na gestão da Nave de Espinho, o David Tavares está no 4º ano da Universidade de Engenharia, o José Pedro Coelho termina este ano a faculdade de desporto, o Filipe já é médico, o Ricardo Costa também está na parte final da sua actividade e são tudo atletas que tiveram uma facilidade incrível de estudar e fazerem desporto. O que tem piada é que os melhores atletas eram também os melhores alunos, porque eram suficientemente organizados e que tinham tempo para poderem fazer tudo. Não me recordo sinceramente de esses atletas me dizerem que não iam treinar porque tinham testes enquanto eu vejo frequentemente atletas que não são excelentes alunos e que nunca têm tempo para os testes da mesma forma não têm tempo para treinar.... Nos Estados Unidos na aquisição de novos gestores, um dos critérios com relevo e de selecção é o seu passado desportivo. O critério valorativo não está nas notas, na parte académica, mas sim nas suas experiências de carácter socializante, como por exemplo, a prática do escotismo. O praticante desportivo é uma pessoa mais solidária, os atletas habitualmente aprendem a partilhar, como num balneário, no saber trabalhar em grupo o que normalmente é muito importante no mundo empresarial".* O Pe. Rocha reforçando o atrás dito afirma que *"...em qualquer das actividades desenvolvidas, desde o taekondo, judo, andebol, voleibol, à ginástica privilegiamos o espírito de equipa e o desporto de equipa na medida em que, é em equipa, que o aluno vai trabalhar um dia mais tarde e, portanto, nada como eles desde pequenos começarem logo a perceber tudo o que significa estar em equipa e trabalhar em equipa e as responsabilidades do trabalho de equipa".* Verificamos nestas palavras a defesa do desporto como meio educativo para a vida como nos refere Bento (1999).

O clube desportivo CIC tem toda a sua filosofia de acção alicerçada nos valores humanistas cristãos **(categoria D5 – Valores Religiosos)**. "*Todas as actividades educativas desenvolvidas no Colégio Internato dos Carvalhos visam a formação integral da pessoa, assente numa concepção cristã do homem, da vida e do mundo*" (PE. p.21). Segundo Patrício (1993) os valores religiosos dão sentido à existência humana por isso são dos valores mais altos da pirâmide axiológica.

Bento (1997) defende que o desporto é um domínio cultural em que o esforço humano através de vivência motora, seja orientado pelo rendimento, pela competição ou somente como acto de bem-estar psicofísico, procura uma realização superior e transcendente para os sentidos da vida.

O Pe. Cavadas afirma que *"os valores que defende a congregação, até porque é uma congregação com raízes cristãs, é uma congregação religiosa que está implantada nos cinco continentes e os valores que ela defende, também devem ser os mesmos valores transmitidos através do desporto".*

O Director Desportivo, Pe. Joaquim revela-nos que "*os nossos centros de educação devem manifestar a nossa identidade cristã e claretiana, em todos eles, deve estar devidamente organizado o departamento da educação na fé que fomente e coordene a participação de todos na formação cristã e apostólica dos educadores, alunos e os seus familiares. Portanto esta educação cristã é obvio que passa também pelo desporto. No nosso Ideário, e é sempre um Ideário, porque uma coisa é ideal, outra coisa é a realidade, eu costumo dizer muitas vezes que nós para atingirmos uma meta temos sempre que apontar para o ideal para chegar ao real, e no nosso ideário, como todo o homem como ser social, diz-nos que queremos com o colégio oferecer um serviço à comunidade, elaborar o seu projecto inspirado nos direitos do homem, na doutrina da Igreja e na tradição da Congregação.... .... tudo isto como é que se consegue? Através de um desenvolvimento integral da pessoa humana. Então qual é o nosso objectivo? É uma concepção cristã do homem e do mundo, acima de tudo, o respeito e a promoção dos valores humanos, e não o estar fechado em si, mas sempre numa abertura ao meio".*

Os discursos dos responsáveis pelo desporto deste clube parecem defender o desporto como um meio de cristianizar o homem. Ser cristão é ser pessoa com os outros, ou seja, é dar-se ao outro, ao mundo e a Deus. Bento (1997, p.57) alerta-nos que "o grande mito do desporto, é o do prolongamento da vida e da utopia da imortalidade". Por sua vez Tom Peters (1995, p.24) refere que "o homem transcende a morte ao encontrar um sentido para a vida". Sendo verdade que a morte do corpo é uma realidade anunciada e insofismável, a transcendência do homem e imortalidade da alma anunciada no Evangelho exige, porém, uma realização plena no mundo, geradora de um Bem-Estar interior e com os outros, que "o rosto e a alma do desporto" parafraseando o Santo Padre[175] pode proporcionar. O Santo Padre alerta que todo o atleta para ganhar uma coroa imarcescível que dura eternamente tem que ser também "atletas de espírito, em que o corpo e a alma são unos".

[175] Cfr. O discurso do Santo Padre no Jubileu dos desportistas em 28 de Outubro de 2000.

3. Descrição da Organização Desporto

3.2. Clube Desportivo Askartza Claret

O clube Askartza Claret é um clube desportivo situado em Leioa (Vizcaya) a 15 km de Bilbau e a 5 km de Getxo, no País Basco. O clube desportivo Askartza Claret faz parte do Colégio Askartza Claret que pertence à Província Euskalerria da Congregação dos Missionários do Coração de Maria, ou seja, Missionários Claretianos. Este clube foi fundado a 16 de Setembro de 1969, situado em Plaza e com o nome de Claretianos. Em 1975 inaugurou-se o Colégio Askartza Claret no município de Leio. As novas instalações do colégio acolheram os atletas do Clube Claretiano, e acabou por ser apadrinhado com o novo nome do Colégio. Este clube tem actualmente cerca de 1200 praticantes desportivos.

(Categoria C2 - História) O director desportivo do Clube, Bénito Portillo revela-nos que *"A história do clube nasce como primeiro nome Claretianos, nome da comunidade religiosa, que estava em Bilbau, e que em 1975 se mudou para as actuais instalações. A actividade mais importante era o andebol, o que actualmente mais nome nos dá, assim como a natação e pólo aquático. Sempre teve presente a intenção de um desporto para os alunos, apesar de estar aberto a pessoas que se relacionam com o colégio assim como à população local"*. Por sua vez o responsável da secção de natação e em simultâneo treinador, Sergi Perés revela-nos*: "trabalho neste clube desde 1985, ele tem uma grande história, a nível desportivo com uma fasquia alta. Há 10 anos atrás teve grande força, e hoje estamos entre os melhores clubes de Espanha".*

(Categoria C1 - MIssão) Toda a organização tem uma missão, objectivos e metas que determinam a razão de ser da sua existência. Sobre a missão e identidade do clube Askartza Claret, Bénito Portillo, o Director Desportivo, revela-nos que *"somos um clube desportivo, cristão e do País Basco. O nosso centro faz parte do Colégio Claret, marcado pelo ideário do*

colégio, que orienta todas as suas acções. Somos diferentes, em grandes linhas, pela formação integral e desenvolvimento da personalidade do desportista. Queremos dar atenção às facetas do aluno, individual e colectivo como complemento ao trabalho educativo do colégio. Pretende-se fomentar o Euskeda, nossa língua vernácula, através de actividade lúdicas, porque no dia a dia é mais difícil".

Esta organização parece situar-se na perspectiva apontada por Patrício (1997, p. 32) para quem "uma escola é dialecticamente, um ecossistema cultural, em que tudo tem a ver com tudo" ou seja, nada está espartilhado. Nesta linha no Projecto Educativo do Askartza Claret (P.E.; p.3) refere que fazem parte da comunidade educativa todos os professores e monitores das actividades extracurriculares. Alude ainda (p. 7) que todos os professores e monitores do clube colaboram no projecto educativo do Colégio. Assim o Director Pedagógico e o Administrador do Colégio Askartza Claret são em simultâneo presidente e gestor financeiro do clube desportivo. Eles são o garante da consistência entre a missão, direcção e sentido do desporto do clube e a missão e cultura da organização do Colégio Askartza Claret. Nesta linha o presidente da direcção do clube, Pe. Mateo refere-nos que *"o clube nasce dando resposta ao projecto pedagógico do colégio. Todo centro desportivo está sob orientação do colégio. O projecto e a identidade do colégio visam evangelizar. O centro desportivo tem de saber levar para a frente os valores, não pode haver contradição escolar e desportiva, têm de caminhar unidos. Têm de ter a mesma base. Como tal devem ser educadores puros, uns como educadores outros como treinadores. Ambos têm de procurar o tipo de pessoas que quer o colégio.*

Este clube desportivo tem os seguintes objectivos que pretende alcançar: Segundo Pe. Mateo, *"pretendemos que na fase do Colégio ninguém deixe de praticar desporto por falta de capacidade*". Benito Portillo reforça este ponto de vista afirmando que *"nunca o aluno deve terminar a vida desportiva. Deve continuar a praticar desporto pela vida fora tal como é realizado pelos pais. Pensamos que conseguimos dar uma visão à vida do desporto e família. Podem fazer desporto dos 9 anos até quando quiserem. É o que pretendemos*

no colégio e no clube, tentar uma linha desportiva sem pensar nos resultados, mas queremos que seja um grupo de trabalho e de encontro..." "...não procuramos alunos para serem campeões, mas para fazerem desporto. Começamos no desporto sem competição, depois no escolar onde o mais importante é a formação para depois chegar ao federado, onde a exigência é maior e estamos a preparar para a universidade desportista, que são as equipas seniores. A partir daí cada um toma as suas decisões. Pode ser que alguns queiram ir para clubes com melhores condições, ou queiram ficar connosco porque lhes facilitamos a vida escolar".

Numa análise a estas entrevistas podemos inferir que estamos em presença de um clube preocupado não com os resultados, mas sim, com a longevidade desportiva do atleta. Estamos perante um verdadeiro clube escola, ou seja, de formação e criação de hábitos de prática física regular. Rafa Gonçalvez que é treinador de andebol e responsável pela secção revela-nos: *"queremos que todos os alunos participem nas actividades escolares. Depois procuramos mais coisas a partir do federado, são clubes de competição e formação. No escolar destaca-se a formação".* Este objectivo de não deixar ninguém de fora, independentemente do seu grau de aptidão releva mais uma vez o carácter pedagógico e educativo do desporto no Clube Askartza Claret.

Embora possamos discordar com o par dicotómico competição/formação, entendemos que este clube na escola coloca ênfase no aluno e faz questão, de que todos os seus alunos pratiquem desporto. Para isso disponibiliza as suas instalações desde as 8h00m às 22h30m, o que contribui para que o aluno se desenvolva globalmente e harmoniosamente como um ser humano pensante e corporizado. Sendo a escola um espaço onde todas as crianças irão ter que passar, parece-nos ser o local mais indicado no sentido de proporcionar a todas uma prática física mais ajustável às suas necessidades e gostos (Bento, 1991, Mota, 1995).

(Categoria C4 – Gestão/Estrutura) Toda a actividade humana organizada necessita de estar estruturada para que haja divisão das tarefas a serem desempenhadas e a respectiva coordenação das mesmas (Mintzberg,

1999). Esta organização desportiva está estruturada hierárquica, funcional e ideologicamente em íntima ligação com a organização "mãe". Assim, a macro visão oriunda da cultura dominante confere à organização a sua identidade cultural a sua personalidade distinta (Bilhim, 2001). O presidente e o administrador do clube são em simultâneo os Directores Pedagógico e Financeiro do Colégio Askartza Claret. Existe um Director Desportivo e as seguintes secções: Andebol, Basquetebol, Atletismo, Futebol e Natação. Cada secção tem um presidente e um responsável técnico.

Segundo o Director Desportivo do clube, Benito Portillo, este clube está organizado tendo em atenção os horários e funcionamento do colégio:

"Temos no clube desportivo treinos no fim das aulas, no tempo livre dos alunos e depois das aulas, com diferentes dias de treino e horários. Cremos que se pode compatibilizar o estudo com o desporto. Queremos é que saibam coordenar o tempo e tenham tempo para tudo. Há actividades extra-curriculares no tempo de recreio, uma vez que comem no colégio, e realizam-se actividades entre a 13H00 e 15H00 todos os dias. Realizam-se várias actividades desportivas e lúdicas. Os alunos que têm vontade de estudar têm tempo para tudo. Pretendemos que o estudo esteja acima do desporto, porque a sua primeira finalidade é passar de ano. Primeiro os estudos, as outras actividades são algo que ajuda a formar a pessoas. O clube fomenta o desporto formativo escolar e federado. Cada um dos seus estilos deve ser um passo para o seguinte. Temos desporto sem competição (formação desportiva), passando pelo desporto escolar, seguindo pelo federado e por fim o sénior".

O director do Clube Pe. Mateo releva este ponto de vista:

"Está regularizado que nas idades de primária se faça desporto escolar. Depois no secundário (a partir do 5º ano) participem no desporto federado. Isto porque é opção do centro, porque na idade infantil é importante que os alunos vão descobrindo o desporto, que não se faça porque se nos diz na televisão, mas porque tem "jeito" para isso e gosta. Gostaríamos de continuar essa linha, mas a sociedade não assume com as directrizes que nós gostamos de implementar. Na sociedade destaca-se mais o federado que o escolar ficando o

escolar para segundo plano. Nós queremos dar igualdade de oportunidades, mas não é fácil".

Segundo Rafa Gonçalvez responsável pela secção de andebol, *"todas as actividades desportivas são orientadas pelo colégio. Depois em cada secção os pais são os responsáveis que estão na direcção da secção. Apoiamos mais o estudo e depois o desporto, daí as dificuldades, porque quando estão em exames temos menos pessoas para treinar".*

Patrício (1997) diz-nos que cada actividade desenvolvida na escola cultural é *um microcosmo* educativo. Por isso, são necessárias uma verdadeira coordenação e gestão de espaços e horários para possibilitar a prática desportiva à totalidade dos alunos. A gestão da escola, e do Clube desportivo interpenetram-se, pois só assim ambas contribuem para o crescimento integral dos seus alunos. A escola deve contribuir para que os seus alunos sejam "desportivamente cultos" e "desportivamente comprometidos" como defende Graça (1997). Para isso devem os praticantes desportivos ser responsáveis por uma gestão do seu tempo coordenando os seus afazeres de modo equitativo.

(Categoria C7 – Gestão/Recursos Materiais) Todas as infra-estruturas desportivas do clube Askartza Claret foram idealizadas com o intuito de prestar um serviço desportivo de qualidade. Benito Portillo a este respeito refere que *"Para isso dispomos de um amplo espaço desportivo"* A Entidade Titular proporciona a "toda a Comunidade Educativa e de modo particular os professores, os meios necessários para realizar todo o seu trabalho" (P. E.; p.4). Os espaços desportivos foram dimensionados de modo a possibilitar a prática desportiva federada, de acordo com as exigências das respectivas federações. Em anexo (6.1) descrevemos a quantidade das instalações desportivas, cobertas e descobertas, sua capacidade de utilização.

(Categoria C3 - Gestão) Vários autores (Pérez Gomes, 1995; Patrício, 1997; Bento, 1999; Garcia, 1999; Queirós, 2002) e tantos outros, defendem que a escola não se pode alhear da realidade, deve aproximar-se da vida social e cultural das crianças e jovens que nela habitam. Para isso como

defendemos anteriormente no nosso trabalho, um clube desportivo escolar para funcionar em prol de toda a comunidade educativa, tendo contudo, como clientes preferenciais os alunos, deve estar estruturado em intima ligação com o funcionamento da escola, nos diversos níveis, organizativos, de recursos materiais e espaciais bem como ao nível da sua cultura organizacional, cuja missão e valores devem estar interligados. Para que tal se verifique pensamos que os líderes são fundamentais, na concepção, transmissão e regulação do sentido do desporto numa organização desportiva. Embora a liderança de topo do clube Askartza Claret esteja em estreita dependência da liderança do colégio é compreensível que as lideranças intermédias sejam da responsabilidade de técnicos dada a especificidade própria do desporto. "Verificamos que uma liderança partilhada em que a transferência do poder de decisão para a base da estrutura permite uma flexibilidade organizacional e rapidez de resposta aos desafios colocados pela envolvente" (Rodrigues; Guerra; Camara, 2001, p.105). Assim os treinadores assumem uma importância fulcral neste clube, como líderes no terreno, pois são eles quem mais podem influenciar positiva ou negativamente as atitudes e comportamentos dos atletas, bem como aferir rapidamente correcções a implementar no sentido de satisfazer os seus clientes. Segundo a opinião de Benito Portillo embora *"nem todos os nossos treinadores sejam originários do centro são, contudo, as pessoas mais importantes. Se o treinador não fala com generosidade e satura os alunos em demasia nos treinos, estes abandonam a prática, porque os nossos alunos podem ser bons atletas, mas não procuramos só atrair aqueles com aptidão".*

O Pe. Mateo afirma que *"No desporto extra-escolar, temos uma grande variedade de desportos para as crianças de todas as idades. Há medida que vão crescendo oferecemo-lhes uma variedade de desportos no clube desportivo: andebol, basquetebol, futebol, natação, pólo aquático e atletismo. Há a idade escolar e depois temos o federado. Temos atletas que passaram a idade escolar, estão por isso nas equipas seniores".* O presidente do clube releva ainda na sua intervenção uma preocupação na preservação da cultura e valores locais através do desporto, enaltecendo *"..... temos a "pelota basca",*

que está a crescer. Outro tipo mais momentâneo como nos momentos de festa, são os jogos tradicionais que ajudam na transmissão da cultura". O Pe. Mateo refere que os desportos colectivos são mais queridos em relação aos individuais, *pois "pelo número de atletas há mais participação nos jogos colectivos. Nos desportos individuais temos a natação e a "pelota basca". Depois temos outros tipos de actividades não organizadas* (entenda-se não federados) *como o ballet e aeróbia".*

A grande variedade de desportos ao dispor dos alunos, tem o intuito de lhes proporcionar uma actividade do seu interesse e motivação. Neste sentido, Rafa Gonçalvez revela-nos que os alunos praticam *"atletismo, natação, pólo aquático, andebol, basquetebol, futebol. Como não federadas temos: rítmica, ténis, judo, muitas actividades*". Benito Portillo refere que *"hoje insistimos nos alunos para lhes podermos oferecer todo o tipo de desportos. Temos como base a idade dos atletas. Dos 9 aos 12 temos participantes no desporto escolar. Aqui mais importante que os resultados, queremos formar as pessoas para que pouco a pouco se tornem desportistas com base em valores importantes. Posteriormente, dos 14 anos aos 18 anos, participamos em competições federadas. Continuam nas equipas seniores, que estão integrados, e os seus atletas fazem parte do clube como atletas e treinadores dos mais novos. Por fim temos os pais que podem participar no que o clube, lhes pode oferecer: piscina, salas polivalentes de futebol, fronténis e musculação. Queremos que seja um clube para todos os que formam a comunidade educativa claretiana. Alunos, pais, ex-alunos, docentes e não docentes e comunidade local".* Rafa Gonçalvez reforça este ponto de vista *"temos equipas seniores e de antigos alunos que continuam connosco e pais".* O treinador de Natação, Sergi Péres, revela-nos que os praticantes *"na natação são alunos do colégio. Mas a partir dos 18 anos temos 2 grupos: um de antigos alunos que estão na universidade, e outro de pessoas de fora que tem um compromisso connosco. São poucos, oito".*

(Categoria C6 – Gestão/Recursos Financeiros) Verificamos assim, que este clube Askartza Claret oferece serviços variados na área do desporto,

aos alunos, pais, ex-alunos, docentes e não docentes bem como a toda a comunidade educativa, promovendo por um lado um serviço social e por outro gerando receitas para o equilíbrio financeiro do clube. O Askartza Claret apoia financeiramente as actividades desportivas, escolares e federadas como nos revela Sergi *Perés "É o único Colégio do País Basco que patrocina o desporto federado. O desporto escolar se está em cima é porque está bem organizado e apoiado. O desporto de manutenção o clube tem bem organizado. No desporto de competição temos boas instalações e uma ajuda económica. É um desafio para o País Basco e para o Estado. Só conheço o Colégio SEC, em Madrid, que está um pouco melhor que nós no campo desportivo, não conheço outros".*

Este clube como foi referido é apoiado financeiramente pelo colégio do qual faz parte. No entanto a sua sustentabilidade económica é assegurada por apoios e parcerias como nos releva Benito Portilho*: "Em relação aos seniores, normalmente, procuramos patrocinadores que ajudem no orçamento, uma vez que economicamente temos um orçamento elevado". Pretende-se que os alunos não tenham que pagar o que os seniores gastam. Usam o dinheiro oriundo das quotas dos atletas seniores, vendem rifas e lotarias".* Revela-nos que existem parcerias e apoios da *"Universidade do País Basco que patrocina as equipas de andebol e pólo aquático. Também há empresas à nossa volta que colaboram. Temos uma relação fluida como a Câmara de Leioa para actividades e uso das instalações, tanto as suas, como a Câmara usar as nossas. No ambiente federativo todas as federações sabem que podem entrar em contacto com o nosso clube porque têm as instalações à sua disposição, quando há espaços. Normalmente colaboramos com actividades desportivas mesmo não tendo nada a ver com o clube. Já recebemos competições de patinagem e não temos patinagem. Ao longo do ano eles usam as nossas instalações".*

O Pe. Mateo reafirma a existência de parcerias*: "Sim há, com clubes, UPB, clube de andebol Baldalcano. Quando os nossos atletas têm idade e qualidade, vão para esses clubes. Estamos mais críticos nas idades inferiores, não temos contratos, e observamos que outros clubes levam os nossos atletas, porque pensam que nesses clubes vão poder jogar mais, vão ser elite, e não*

podemos competir com esses clubes. Isso deixa-nos chateados, porque não há diálogo. Com alguns clubes há uma boa relação, mais em concreto com equipas de natação e pólo aquático. Também temos boas relações com federações, embora não haja nada escrito. Há bom ambiente".

A equipa de Polo Aquático está inserida na divisão de honra do campeonato nacional de Espanha e está conotada como uma das melhores do País. Exige assim orçamentos elevados, sendo por isso necessários os apoios para a sobrevivência da secção. Sobre este propósito Gustavo Pires (2003) refere que na actualidade o desporto, "subsídio-dependente", inserido numa entidade do velho clube social não tem razão de existir, devendo os gestores criar mecanismos de acção para obtenção de recursos financeiros, tais como o patrocínio. Segundo Caramez (2001) o patrocínio reveste-se como um instrumento importante para a sobrevivência das organizações desportivas.
Neste sentido Sergi Perés afirma que *"Creio que as graças às grandes campanhas que fizemos nas últimas temporadas, além do Colégio Claret vai-nos patrocinar a Universidade do País Basco, vamo-nos chamar Askartza Claret UPV. O pólo aquático já era patrocinado pela Universidade, a natação só agora atingiu este nível. Em Biscaia só há 4 desportos que a Universidade patrocina: andebol, pólo aquático, natação e outra que agora não tenho a certeza. Isto é o reflexo do trabalho do Clube, porque para conseguir estes apoios, é sinal do bom trabalho realizado".*

Araújo (1995) refere que a sobrevivência das diferentes organizações desportivas irá depender, da capacidade dos agentes desportivos de transformar as suas modalidades desportivas, num "produto" capaz de interessar aos imprescindíveis adeptos, geradores fundamentais de mobilização da opinião pública e consequentemente das atenções dos órgãos de comunicação social e futuros patrocinadores. O bom trabalho registado neste clube, onde se pretende ligar os bons resultados desportivos (desporto federado sénior) aos bons resultados académicos são dados a conhecer a todo o país Basco. O marketing e a divulgação do que se faz é de extrema importância para qualquer organização. Segundo Rodrigues, et al (2001) a relação de troca, de comunicação entre a organização e a envolvente, é

composta por dois subsistemas, o marketing interno e o externo. Pe. Mateo revela-nos que *"o colégio todos os anos tem uma memória das diferentes modalidades. Cada secção faz uma memória escrita que depois é enviada às famílias. Temos a revista colegial que às vezes pode ser uma forma de transmitir conteúdos desportivos. Há facilidade de acesso aos meios de comunicação social, como jornal ou televisão, que vêm ao colégio. O clube, o centro desportivo, tem sítios para anunciar os resultados, assim todos os que passam pelo clube sabem dos resultados".*

Benito Portillo refere que o marketing externo é *realizado "O clube Askartza informa os jornais e a rádio. Geralmente é cada secção que informa os meios de comunicação. Cada secção é responsável pela transmissão dos resultados". Refere ainda que existe preocupação de divulgação interna dos resultados desportivos, pois "o clube tem uma memória desportiva que a torna extensível aos pais, câmara e departamento provincial do desporto escolar".*

Rafa Gonçalvez releva o facto de que os responsáveis das diferentes secções têm um comportamento activo na divulgação dos resultados desportivos obtidos e por isso *"nós, por exemplo, se vamos jogar chamamos os meios de comunicação e divulgamos os resultados. Estamos em permanente contacto".* O treinador de natação é da mesma opinião e releva-nos que "*em todos os meios de comunicação os resultados colectivos estão representados. Os resultados do pólo aquático são divulgados semanalmente, quando jogo com o Barcelona ou em Madrid o ênfase ainda é maior. Como é a única equipa de País Basco as pessoas seguem os resultados. Seguem bem o clube, não tanto em assistir aos jogos, mas de saber os resultados. Na natação, eu diria que os resultados não são muito conhecidos. Os meios de comunicação não dão muita atenção, a não ser quando participamos no campeonato de Espanha ou vamos à liga nacional. Mas no mundo dos clubes, pelo contrário, todos se conhecem. Os meus atletas quando saem do treino, em Vitoria já sabem os resultados dos atletas, já sabem que o outro atleta treinou a 4.50 em 400m. Estão todo o dia na Internet a meter dados*".

Este comportamento releva a importância que os responsáveis pelas diferentes secções colocam no marketing externo e interno, no sentido de

incentivar os alunos a aderirem ao clube bem como de criar oportunidades de obtenção de novos apoios económicos. Constatamos assim a existência de uma gestão global da organização tendo em vista a sua subsistência económica. Somos de opinião que a boa imagem transmitida para o exterior através do desporto, quer o de formação quer o de alto rendimento têm um transfer positivo na imagem da instituição escolar Askartza Claret.

(Categoria C5 – Gestão/Recursos Humanos) Nas organizações contemporâneas cada vez mais o factor humano é factor de diferenciação e o seu maior activo (Hofstede, 1997; Bilhim, 2001; Bagão Félix, 2002). Se isto se aplica às organizações em geral, somos de opinião que a sua aplicação às organizações educativas e desportivas é ainda mais pertinente. Segundo Mintzberg (1999) e Bilhim (2001), as organizações contemporâneas são vistas como dependentes de culturas muito mais "emocionais" e "missionárias" no sentido em que facilitam o desenvolvimento pessoal, baseado na confiança dos indivíduos no seio das colectividades. Obtendo assim um maior compromisso e envolvimento das pessoas na organização, o que vai possibilitar maior flexibilidade e agilidade de resposta às necessidades. O clube desportivo Askartza Claret releva a importância dos seus recursos humanos e a preocupação dos seus líderes aquando do recrutamento de novos elementos ao identificá-los e incultirá-los com a missão da organização. Assim a gestão dos recursos humanos, ou seja das pessoas, vai no sentido de potenciar as suas capacidades, colocando-as ao serviço da organização. A este propósito Pe.Mateo já anteriormente nos havia afirmado que "*o treinador é a pessoa mais importante no clube*". Ele releva esta afirmação dizendo-nos que "*entendemos o treinador ou monitor como uma pessoa que deve ter clara a sua presença. É muito importante acolher os alunos, e como os acolhe, como fala, o tipo de linguagem, e até mesmo como faz um seguimento pessoal do aluno. Como relaciona o desporto com os fracassos ou não da vida escolar. As acções são as mesmas como treinar, celebrar os anos, sair como eles, porque é ele quem testemunha e transmite os valores*".

Benito Portillo o director Desportivo do clube, sobre o recrutamento de novos elementos para o clube refere que *"dadas as características deste clube e ao estar afastado de um centro urbano, normalmente temos problemas para encontrar treinadores que tenham pertencido ao colégio. Por um lado gostamos disso, mas dada a dificuldade, estamos a tentar organizar cursos de treinador. O mais importante para seleccionar os treinadores são os valores. Se for uma pessoa com qualidades humanas, de educação, comportamento, saber estar, de transmitir ideias e conceitos às possíveis crianças e jogadores que vão ter. Queremos que não seja puramente um ganhador, mas que as crianças formem grupo e que tenham vontade de continuar. Não podem ter medo que essas crianças no ano seguinte escolham outro desporto*". Sobre este propósito o responsável pela secção de natação Sergi Perés diz-nos que *"falando da natação, nas categorias mais jovens temos a preocupação do professor pedagogo. Daí que tenhamos treinadores sem grandes títulos, pretendemos que ensinem, a técnica e motivem os alunos, que esqueçam os resultados competitivos. Por exemplo, a treinadora da natação dos mais novos não tem a carta de treinadora de natação, é uma psicóloga, que gosta de trabalhar com os mais jovens. Mas ao subir-se de escalão sobe a exigência técnica e competitiva. Eu estou especializado em alto rendimento desportivo pelo comité Olímpico, penso que com os mais pequenos devemos ter outro tipo de atitudes".*

Rafa Gonçalvez releva a preocupação de recrutamento de antigos alunos, praticantes da modalidade como treinadores: *"Nós temos como treinadores, actualmente, antigos alunos. Não deixam de jogar e treinam os mais novos. Ou então deixaram o colégio como estudantes, mas continuam ligados".*

Estamos plenamente de acordo que nos escalões de formação, os resultados desportivos não sejam um fim em si mesmo. Nestes escalões defendemos que o treino e competição conduzam o jovem para a superação individual em prol do bem colectivo, da equipa. Contudo, somos de opinião que não deve existir relevância dos aspectos pedagógicos, em detrimento dos técnicos, como critério de selecção e recrutamento de treinadores, uma vez

que ambos os aspectos estão associados e são fundamentais para a boa formação do jovem praticante desportivo. Todo o bom treinador/educador tem que ter uma sólida formação científica e pedagógica bem como uma dimensão humanista relevante. Vitor da Fonseca (1984, p. 368) afirma que "a intervenção pedagógica é um misto de relação e de competência científica". Graça (1999) adverte-nos para a necessidade de o treinador assumir um duplo compromisso: com os seus praticantes e com a matéria da sua modalidade. Araújo (1998) alerta-nos, que para se ser treinador é necessário integrar o domínio dos conhecimentos inerentes às técnicas, às tácticas, à preparação condicional e psicológica, com um saber estar e um saber ser. Graça (1999) reforça este ponto de vista afirmando que o treinador do desporto juvenil deve promover os praticantes como atletas e como pessoas.

Em sintonia com vários autores, Bento (1999), Graça (1999), Garcia (1999) e tantos outros, defendemos que actividade desportiva é essencialmente uma actividade de prazer, divertimento, imaginação e fantasia. Assim pensamos dever existir total sintonia entre o jogar bem (desenvolvimento técnico e táctico), o competir com prazer (dimensão hedonista e agonística) estando ao serviço de um desenvolvimento desportivo humanamente referenciado. Defendemos que nos escalões de formação deveriam estar sempre técnicos de altíssima qualidade, quer do ponto de vista científico, pedagógico ou cultural, tendo em vista os referenciais éticos e socialmente defendidos.

Após a selecção e recrutamento é necessário acolher e apoiar os novos elementos no sentido de lhes proporcionar estabilidade emocional essencial para o seu sucesso profissional (Peretti, 2001). Benito Portillo afirma-nos a este propósito que *"se dá a conhecer o ideário do clube e logicamente pretende-se que o assuma e aceite para ser capaz de transmitir esse ideário ao atleta. Tenta-se facilitar o trabalho e cobrir as necessidades que o treinador crê que tem, e dá-se umas normas de comportamento do centro. Inculca-se o conceito de participação e de partilha".* Rafa enaltece a importância do bom relacionamento entre todo o grupo de trabalho do clube, afirmando que *"aqui*

temos uma boa relação com todos os treinadores, de tal forma que somos todos amigos".

Dada a importância do conhecimento como factor de diferenciação em relação às organizações concorrentes (Cardoso, 1999, Bilhim, 2001) o director técnico Benito Portillo afirma que no seu clube *"estamos a tentar organizar cursos de treinador".*

Uma das características dos recursos humanos deste clube desportivo é por um lado a sua longa permanência no clube e a sua pouca abstinência ao local de trabalho. Por isso pensamos que existe satisfação mútua quer da parte da organização quer do seu pessoal técnico. A avaliação ao contrário de outros clubes desportivos, não é realizada tendo como critério preferencial os resultados desportivos. A este respeito Benito Portilho *releva "falamos da sua responsabilidade como treinador, porque é uma imagem para os seus jogadores, deve saber estar, falar e admitir critica. Tudo isto nos parece elementar, mas custa-nos pôr em prática. O jogador também vai admitir tudo isto".* Benito Portillo afirma ainda *"queremos que seja parte integrante do clube e do colégio, que não pense unicamente no clube, mas também no colégio, e que possa passar pelos vários escalões*". Reforça o seu pensamento afirmando que *"creio que há outros factores tidos em linha de conta para a progressão do treinador no clube. Muitas vezes não valorizamos o que os alunos aprendem diariamente e valorizamos somente os resultados. Tentamos que os treinadores passem pelos vários escalões, para ter uma visão das outras idades, e assim pouco a pouco vão chegando ao mais alto nível. Não fechamos as portas a quem quer mudar de clube, ir para um clube com mais categoria. Estamos abertos a melhorar a qualidade das pessoas, através de acções de formação de forma constante, porque pensamos que beneficiamos disso. Pretendemos que aspirem ao máximo para depois regressaram ao clube e nos mostrarem o que aprenderam. Damos o máximo a todos e esperamos que eles façam o mesmo".*

Garcia (1999) defende que o praticante é mais importante que a actividade desenvolvida. logo o desporto deve ser visto como um meio e não como um fim em si mesmo. Nesta linha pressionar o atleta, treinador ou outro

qualquer agente desportivo para a vitória a todo o custo não tem qualquer sentido. A este propósito Sergi Perés, afirma *que "nunca senti pressão. A pressão sou eu que a coloco a mim próprio. Por parte do colégio não há pressão. Nenhum desporto ou treinador recebe pressão. Quando nos reunimos com o director o que ele nos pede é o factor educativo do desporto. Não há pressão. Somos nós que nos pressionamos a nós próprios por fazer o melhor, subimos à divisão de honra e queremos mais"*[176].

Nesta afirmação mais uma vez é relevado o sentido do desporto neste clube Askartza Claret. Um desporto com grande sentido antropológico e axiológico. Embora o homem seja um ser situado, temporal e topograficamente (Garcia,1999), verificamos que o desporto expressa valores humanos intemporais. "Tudo quanto é criado no desporto brilham valores" (Bento, 1999).

(Categoria D – Valores do Desporto) Os responsáveis do clube Askartza Claret defendem a transversalidade de valores nos diferentes tipos (escolar, lazer, federado) e níveis (escalões de formação ou seniores) de desportos. Neste sentido o Pe. Mateo coloca uma ressalva entre o ideal e o real no desporto de seniores. Revela-nos que *"quando são maiores os valores continuam, mas observa-se que a competição é forte e apresenta-se como primeira opção. O que leva a perguntar se vale a pena, mas vemos que equipas de elite dão imagem ao colégio e publicidade, mas ficar por aqui seria pobre, e não seria a melhor política. É preciso equilibrar e manter os valores fundamentais. Que os rapazes que estão nestas equipas sintam que são do colégio, isto sim é bom".*

Sergi Perés reafirma a mesma opinião que os valores que se quer transmitir são os mesmos. *"Independentemente de serem bons ou maus a fazer desporto, quer façam desporto escolar ou federado. Os valores são os mesmo".*

Bénito Portillo é da mesma opinião e afirma que *"no clube estão presentes os mesmos valores. Há uma evolução competitiva. Segundo vão*

---

[176] O que vem ao encontro do defendido no Projecto Educativo Askartza Claret (p.11) que releva a importância "do esforço, colaboração e superação para o desenvolvimento de todas as capacidades dos alunos".

avançando nas idades tenta-se destacar mais a competição e que as pessoas tenham aptidões para a disciplina desportiva que elegeu".

Álvaro Sanches comunga da mesma opinião afirmando que *"basicamente são os mesmos, o federado busca mais a competição e deixa o companheirismo por vezes de lado, pois é mais selectivo. Mas para mim o companheirismo é primordial. Os valores da partilha e entre-ajuda são fundamentais".*

Uma questão se coloca. Que valores estão subjacentes ao desporto no clube Askartza Claret?

(Categoria D4 – Valores Éticos) Segundo vários autores (Bento, 1989, Queirós, 1993; Garcia, 1999, Sérgio, 2001, Grau e Prat, 2003; Sanmartin, 1995; etc.) a essência do desporto é toda ela axiológica.

Bento (1999) defende um desporto como instrumento de ascensão da consciência do homem, através da utilização de uma "Pedagogia do Eu moral" inspirando o surgir do homem ético, de maior elevação. Neste clube são defendidos os valores éticos como valores fundamentais a transmitir pelo desporto. Neste sentido Bénito Portillo afirma *"aqui mais importante que os resultados, queremos formar as pessoas para que pouco a pouco se tornem desportistas com base em valores importantes. Desde a perspectiva do desporto como meio educativo acentuamos as seguintes características: o desporto é um trabalho em grupo, o desporto é socialização das pessoas, a relação com as pessoas, fomenta a cooperação, ajuda a unir os alunos e famílias com o colégio e com o clube. Educa no esforço em superar-se a si mesmo e na responsabilidade. Se a comunidade claretiana está com eles desde pequenos estamos a conseguir desenvolver um espírito de partilha".*

O Projecto Educativo (p.11) parece indicar na direcção de Patrício (1997) relevando a preocupação do colégio em "educar a tempo completo, ocupando os alunos com actividades desportivas e de tempos livres", com o fim do seu desenvolvimento integral.

O Presidente Pe. Mateo parece partilhar a linha traçada por Resweber (2002, p. 93) que defende que "o juízo ético produz o saber, em virtude do qual

o sujeito assume as suas decisões". Enaltece o carácter educativo do desporto afirmando que *"cremos que no desporto está em primeiro lugar a capacidade de assumir a responsabilidade, pontualidade e assiduidade aos treinos. Que seja responsável naquilo que me inscrevo e que escolhi. O respeito ao monitor que treina, ao arbitro que me penaliza. Creio no desporto educativo, creio também que está unido ao projecto educativo do colégio e a chave de tudo isto está no tipo de monitor ou treinador que se tem. Para mim o educador deve ter presença, saber acolher, capaz de tirar vocações desportivas".*

Pe. Mateo afirma ainda *"que o desporto tem uma dimensão intrínseca que é o jogo".* A importância e contributo do desporto para o trabalho em equipa é enaltecido pelo Pe. Mateo: *"não jogo só, estou com os outros, tenho de repartir o jogo, tudo o que seja cooperar é importante. O desporto ao ser contínuo fomenta a relação, o convívio, o saber conviver com outros, a partilhar, saber que todos têm o seu sítio. Não precisamos de fazer todos o mesmo, o que leva a que cada um procure o seu lugar na sociedade".*

(Categoria D2 – Valores Práticos) O Pe. Matéo reforça esta ideia, na óptica do praticante afirmando que *"o desportista vai-se conhecendo, o que rende, conhecendo os erros que comete, isto é importante para a prevenção, para saber que tipos de esforços pode fazer, e que deve fazer para manter esta ou aquela linha. Ajuda-o a ter um ritmo que ajuda a prevenção da doença".* Parece-nos que nestas palavras é enaltecida a importância do treino para o conhecimento do próprio corpo. O desporto desenvolve atitudes de optimização da gestão do tempo, com implicações positivas no rendimento académico, como nos releva o treinador Rafa Gonçalves. Ele afirma que *"damo-nos conta que os alunos que rendem bem na escola são os que não faltam aos treinos".*

(Categoria D1 – Valores da Saúde) Diversos autores (Mota, 1992, 1995, 1997; Bento, 1997; Armstrong, 1998; Constantino, 1998) entre outros vêm relevando a importância do desporto na promoção da saúde e na configuração de estilos de vida sadia. Parece também reunir consenso nos autores que a escola constitui um espaço privilegiado de criação de hábitos de

vida activa. Parece ser evidente para os responsáveis deste clube o efeito positivo do desporto para a saúde dos seus praticantes. O treinador de atletismo Álvaro Sanches afirma que *"deve existir uma adequação das cargas de treino às capacidades e grau de maturação do praticante*". Nesta linha Bénito Portillo afirma que *"queremos que o treinador seja um educar, que doseie o esforço de cada desporto".* Verificámos a relevância dos conhecimentos e preparação científica do treinador. Qualquer que seja o escalão e modalidade exige do treinador o domínio e aplicação dos conhecimentos das ciências da metodologia do treino. A preocupação pela prevenção de uma especialização precoce dos alunos parece ser bem evidente nas palavras de Bénito Portillo *"não queremos que nas idades mais jovens se especializem num desporto. Nós queremos que dos 8 aos 10 anos os alunos pratiquem vários desportos".*

Rafa Gonçalvez enaltece o valor educativo do desporto como meio de prevenção de maus hábitos, prejudiciais à saúde. Ele afirma que o desporto *"ajuda a manter a saúde no sentido que os alunos não estão passivos. Se fumares o treino não rende. Fumar e treinar não são compatíveis. O desporto ajuda porque está numa relação sã, ajuda muito"*

Curiosa é a entrevista dada pelo treinador de natação, que nos alerta para os perigos para a saúde dos praticantes quando os resultados são tudo, para o atleta e treinador. Sanmartin (1995) recomenda-nos para os perigos de colocar no topo - em conformidade com a sociedade competitiva actual - o êxito, o triunfo, a vitória a excelência como fins supremos da prática desportiva. Sérgio (2001) alerta para o facto de muitos atletas de alta competição apresentarem debilidade física, lesões ósseas, musculares e ligamentares no final das carreiras desportivas, devido a uma prática mal conduzida que o instrumentalizou. Infelizmente por experiência própria, já verificamos a sobre-valorização destes predicados, próprios do desporto de alto rendimento e profissional, nos escalões de formação.

O treinador de Natação, Sergi Perés, não concorda que todo o desporto faça bem à saúde: *"Eu quando ia às aulas a Madrid um dos médicos que nos dava aulas, o médico do Atletic (de Bilbao), disse: «eu nunca disse que o*

desporto de alto rendimento é saúde». Trabalhando no limite não pode ser saúde. Trabalhando ao alto nível corres riscos, surgem as tendinites, lesões provocadas pelo excesso de treinos, por erros de cálculo. Por vezes tenho dúvidas que dê saúde. Para mim o mais importante é a saúde do atleta. Nunca colocaria uma atleta a jogar se soubesse que é um risco para a saúde. Quando estamos a alto nível, e temos grandes objectivos, por vezes estamos à beira da lesão, procuramos recuperar. Mas estamos perto do que deixa de ser saúde, por vezes passamos por cima destas coisas. Saudável seria menos horas de treino, menos vezes por semana, porque a este nível te exige muito tempo, tempo de estudo, horas de sono, convivo com os colegas. Isto é o mais saudável?" Inúmeras vezes reflectimos sobre os perigos do mau doseamento no treino de jovens. Muitas vezes nos interrogamos, se os excessos na duração, periodicidade e intensidade dos treinos, de jovens talentos de tão tenra idade (7, 8 anos) não serão comparáveis ao trabalho infantil. Por isso defendemos que no treino com jovens devem estar treinadores altamente qualificados, quer do ponto de vista técnico, pedagógico e humano.

(Categoria D3 – Valores Hedonistas) Vários autores defendem a inseparabilidade do prazer e da prática desportiva (Bento,1999; Garcia,1999; Botelho-Gomes,1998; Queirós,2002; Sérgio,2001). De facto os valores do hedonismo tão proclamados na era actual, estão bem espelhados no desporto[177]. Neste clube verificamos uma preocupação de proporcionar prazer aos praticantes desportivos, como forma a que não abandonem precocemente a sua prática[178]. Neste sentido Bénito Portillo afirma que *"queremos que o treinador seja um educar, que doseie o esforço de cada desporto e que transmita ilusão e prazer no trabalho aos alunos, para que quando estes cheguem a uma dada idade não abandonem".* Pe. Mateo diz-nos que o Askartza Claret deve ser um clube em que *"Desporto ocupe um lugar onde vou*

---

[177] Queremos, contudo relevar que o hedonismo no desporto está associado ao movimento, trabalho, esforço, disciplina, à auto-superação e cooperação e não a uma espécie de ética indolor, associada à preguiça, imobilismo e individualismo narcisista.

[178] No Projecto Educativo do Colégio (p.11) é enaltecido que toda a actividade educativa realizada no colégio deve despertar nos alunos, interesse e motivação permanente para que sejam felizes.

descobrindo a minha própria vocação. Que desporto mais gosto". Rafa afirma-nos que *"no desporto escolar não importa o triunfo, mas que façam amigos e se divirtam e que dêem o seu melhor. Procuramos a diversão, fazer grupo, dar passeios".* Destas afirmações parece-nos possível inferir que o prazer na prática desportiva está essencialmente presente no desporto de formação, no entanto defendemos a sua presença no desporto de alta competição. O prazer está intrinsecamente associado à motivação e esta é fundamental para qualquer praticante, escolar, lazer, ou rendimento na procura permanente de auto-superação.

Bento (1997) alerta-nos que através do jogo e competição, o desporto apresenta-se como uma práxis exigente e intensa de moral, liberdade e humanidade. Na gestão e coordenação das actividades desportivas do Clube Askartza Claret existe por parte dos seus responsáveis, preocupação para com o êxito escolar dos seus atletas. De facto o desporto tem uma grande riqueza no desenvolvimento das capacidades volitivas, esforço, perseverança, trabalho, superação, cooperação e gestão do tempo tão importante para o êxito no trabalho académico.

Rafa Gonçalvez refere que "*damo-nos conta que os que rendem bem na escola são os que não faltam aos treinos, e os que têm mais dificuldades são os que faltam mais, porque têm de dedicar mais horas ao estudo, ir a academias, é preciso organizar bem as coisas. Tivemos alunos que tiraram o seu curso universitário e praticavam desporto, não faltavam ao estudo, e quando saíamos a jogar procuravam as suas horas de estudos, eram as pessoas que mais se riam, estavam bem organizados".*

Sergi Perés comunga da mesma opinião de Rafa Gonçalvez referindo que *"não sei se tive essa sorte, mas o grupo que tenho, vai bem no colégio, têm bom aproveitamento, e quando vão para a universidade não chumbam o ano. Temos alunos que estão a fazer cursos difíceis: engenharias, engenharia informática, engenharia electrónica, educação física e marketing. Nos três anos que estou aqui, todos os que se apresentaram para entrar na universidade conseguiram entrar".*

Bénito Portillo enaltece o clube como grande escola integradora de valores humanistas com os de alto rendimento. Afirma que *"este clube já formou vários desportistas internacionais em diferentes modalidades. São desportistas profissionais e sempre esperamos que não se esqueçam de nós seja como jogadores ou treinadores. Muitos não se esquecem do nosso trabalho realizado com eles. O exemplo maior de futebol é Júlio Salinas, que foi aluno do colégio. No futsal temos o seleccionador do Guatemala, em andebol temos vários jogadores. Temos vários desportistas que não só fizemos boas pessoas como bons desportistas".*

(Categoria D5 – Valores Religiosos) Este clube defende e revela características e valores religiosos próprios dado que está inserido num colégio de cariz cristão, Bénito Portillo afirma que *"somos um grupo cristão que assumimos os valores evangélicos e comprometemo-nos a inculcá-los através do desporto*". Pe. Mateo por sua vez releva que o clube *"está também aberto à experiência religiosa, na procura de um modelo, Jesus, que também viveu estes valores".*

Parece que este clube tem bem demarcado qual o sentido do desporto. O desporto parece encaminhar-se na direcção do perfil de homem pretendido formar, descrito no projecto educativo do Colégio Askartza Claret (p. 7) que refere que a "educação integral exige um pleno e harmonioso desenvolvimento da personalidade do aluno em suas três dimensões: individual, comunitária e transcendental". Ou seja, toda a acção educativa está integrada numa perspectiva de educação integral e direccionada para potenciar o desenvolvimento físico, motor, psicomotor, intelectual, afectivo, interpessoal, social e religioso.

PARTE IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se faz, em vez de gerar auto-satisfação,
acrescenta o horizonte do quanto há para fazer

(Jorge Bento, 1995)

Os pressupostos iniciais que nos impeliram para a elaboração deste trabalho geraram durante todo o seu percurso constantes dúvidas e interrogações, que embora sempre presentes foram determinantes na escolha do caminho adoptado. É nossa convicção que diferentes caminhos e múltiplas vias de abordagem deste estudo poderiam ter sido tomadas. Contudo com convicção, fizemos opções geradoras do rumo que nos levaram a chegar ao fim.

Dado que o nosso trabalho se focalizou sobre o estudo da cultura organizacional e dos valores do desporto numa congregação educativa internacional, toda a revisão da literatura incidiu sobre três pontos: cultura organizacional, escola como organização educativa e cultural, e os valores do desporto.

Hoje parece ser reconhecida pela literatura, a existência de uma identidade cultural, bem como a ideia de que a cultura organizacional é um determinante poderoso do comportamento das pessoas nas organizações. Parece ser unanimemente aceite que as pessoas são uma mais valia diferenciadora das organizações, principalmente naquelas em que o conhecimento é o fulcro, como é o caso das organizações educativas e desportivas. As organizações do futuro parecem tender para estruturas com grande flexibilidade, uma forma de funcionamento em rede e com grande autonomia dos seus recursos humanos. Assim parece-nos indubitável a importância cada vez maior – num contexto cada vez mais diversificado – da cultura da organização, enquanto elemento agregador e de identidade, gerador de partilha comum pelos seus membros, cujo carisma surge como elemento diferenciador das restantes organizações.

Partimos do estudo da cultura organizacional de uma congregação internacional religiosa, ao serviço missionário da Palavra nos cinco continentes, com um raio de acção abrangente, desde o ensino, paróquias, publicações, acções sociais e humanitárias em benefício de pessoas, famílias e grupos carenciados. Esta organização tem como missão humanizar o homem no seu mundo. Centramos o nosso estudo na vertente educativa da organização e dentro desta no desporto. Foi nossa intenção averiguar a coerência, entre os

valores preconizados na sua cultura organizacional e os defendidos por dois colégios claretianos, um português e outro espanhol. Nos dois colégios tentamos compreender o sentido dado ao desporto e a sua coerência com os valores organizacionais defendidos.

Neste estudo retiramos as seguintes inferências:

Sobre a Congregação Claretiana

A organização Claretiana está implantada em quase todo o mundo, tem uma cultura própria, cujos valores são oriundos do seu fundador - St. António Maria Claret – e defendidos pelos missionários claretianos. Pretende difundir a Palavra de Deus, alicerçada nos valores do Evangelho, contribuindo assim, para florescência do humano no homem. O seu projecto abrange toda a humanidade, pretendendo tornar o homem mais humano. Aspira ser fonte de vida e de sentido de existência do homem.

O carisma peculiar dos Claretianos denota, características identitárias e uma maneira distinta de estar no mundo e particularmente na educação. No mundo do ensino a sua presença conta com setenta e sete Colégios e duas Universidades, implantados em diferentes partes do mundo. A manutenção da sua cultura organizacional e dos valores defendidos é garantida, através da presença de Padres Claretianos nos órgãos de gestão de topo, das diversas instituições educativas claretianas. Nos órgãos de gestão intermédia surgem leigos identificados com a missão da organização.

A organização Claretiana é toda ela impregnada de sinais e simbologia. A maneira como é realizado o acolhimento ao público externo e pessoal interno, a inter-relação e comunicação interna e externa, a arquitectura e o arranjo dos locais de trabalho, o percurso e recepção das visitas, são sinais indicadores e transmissores de uma identidade e carisma próprios. O logótipo da organização é todo ele carregado de significação e sentido peculiar. Santo António Maria Claret, Padre fundador da Congregação, é um mito irradiador de sentimentos congregadores e unificadores de todos os Claretianos.

Verificamos neste estudo que a organização Claretiana, ao estar projectada internacionalmente, integrou a inculturação e universalidade como parte do seu património cultural. Assim, embora os pressupostos fundamentais da sua cultura organizacional estejam imbuídos dos valores oriundos do Evangelho - defendidos acerrimamente - os meios e ferramentas para a transmissão, implementação e desenvolvimento desses valores são focalizados, no tempo e no espaço, adaptados às realidades e culturas locais. A cultura da Congregação Claretiana embora forte nos seus princípios e valores humanistas e católicos, permite suficiente flexibilidade para as necessárias adaptações às alterações e desafios do meio envolvente. Na realidade a cultura assume-se como um património intangível desta organização, sem contudo, se manter num estado de fossilização, integrando um processo contínuo de aprendizagem da própria organização. Embora com um carácter plural, a cultura organizacional desta Congregação mantém serenamente a unidade nos valores fundamentais em que acredita e pelas quais labuta na sua missão evangelizadora.

Sobre as Organizações Educativas Claretianas

Ambas as organizações Educativas Claretianas, o Colégio Internato dos Carvalhos e o Colégio Askartza Claret, assumem como seus os pressupostos plasmados no Ideário Claretiano. Defendem o património pedagógico e missionário herdado de Santo António Maria Claret bem como a tradição escolar claretiana que remonta a mais de cem anos de existência na escola. Assim ambas as organizações educativas incorporam os valores defendidos pela Congregação Claretiana.

Neste estudo inferimos pontos comuns e divergentes em ambas as organizações educativas: Portuguesa e Espanhola

Têm como missão uma educação integral, alicerçada nos direitos do homem, na doutrina da igreja e no carisma próprio da tradição claretiana. Os dois colégios defendem um projecto educativo inculturado, respeitando a

realidade do meio de inserção e características culturais - locais, regionais e nacionais - do país de implantação.

Defendem uma educação e visão do mundo alicerçados nos valores da religião católica cristã, respeitando, contudo, a liberdade religiosa de toda a comunidade educativa, alunos, famílias, docentes, não docentes e outros funcionários dos colégios estudados.

A educação embora tendo por pressuposto a fé católica, é acautelado o doutrinamento uma vez que é promovida uma formação de alunos conscientes, livres, responsáveis e com atitude crítica.

As duas estruturas organizacionais escolares têm como gestores de topo da hierarquia, Missionários Claretianos e delegam poderes de gestão em leigos - situados na linha intermédia da hierarquia - identificados com a missão e valores das respectivas organizações. Os Missionários Claretianos são assim os garantes do respeito pela natureza das organizações e, portanto, pelo seu rumo ideológico.

Privilegiam as actividades culturais de enriquecimento curricular, para além do horário lectivo, com particular destaque para o desporto.

Têm uma visão de escola aberta, inclusiva, contextualizada com as necessidades e problemas do meio, prestando um serviço público. Por isso, alargam os seus serviços educativos, culturais, desportivos, sociais e religiosos à envolvente, constituindo-se um pólo de desenvolvimento da população local e região de implantação.

Defendem ambas as organizações educativas, que todos os ex-alunos e suas famílias continuem ligados à instituição, sendo um prolongamento vivo da comunidade colegial e de apoio e contributo em prol do melhoramento das organizações. No Ideário Claretiano vem plasmado que os Colégios manterão com eles um contacto ininterrupto, a fim de os ajudar na sua formação permanente. No entanto apuramos que em ambos os Colégios estudados, tal não é feito de forma sistemática. Verificamos a inexistência de uma base de dados com as respectivas moradas actualizadas e respectivos currículos dos ex-alunos. Assim as instituições parecem não possuir dados que lhes

possibilitem aferir a «qualidade do produto final que formaram»[179], ou seja, se o homem humanizado e humanizante que a missão educativa claretiana defende, germinou e edificou independentemente do grau académico alcançado e profissão exercida. Há um projecto, mas não sabemos por falta de controlo e avaliação se o projecto está a ser conseguido, se está a desviar-se das linhas traçadas, se está no rumo certo ou não.

Os recursos humanos (docentes, não docentes e restantes colaboradores) são considerados como mais valia e assumidos como fundamentais em ambas as organizações. Parece existir nas duas instituições escolares preocupação ao nível da gestão dos seus recursos humanos.

Ambas as organizações evidenciam preocupação na selecção dos recursos humanos, dando ambas prioridade a antigos alunos. Esta selecção é determinante, pois são os educadores os responsáveis pela transmissão e edificação nos jovens, dos valores e princípios universalizantes defendidos pelos Colégios, verdade, justiça, fraternidade e solidariedade e respeito pelo outro. Uma das funções dos educadores é ajudar o aluno a criar a sua própria escala de valores. Assim as pessoas na «organização escola» assumem um papel determinante pelo sentido dado à educação e formação do jovem.

As necessidades de formação dos recursos humanos nos dois Colégios Claretianas estudados, parecem ser acauteladas e incentivadas pelos órgãos de gestão. No entanto, sem prejudicar o bom funcionamento das organizações. Diversos autores defendem que a aprendizagem individual deve ser enquadrada, encorajada e promovida no contexto de aprendizagem organizacional. Parece existir por parte dos orgãos de gestão das duas organizações claretianas uma preocupação de conciliar as necessidades individuais de formação com as necessidades institucionais.

Hoje parece constituir uma ideia muito difundida por parte dos diversos autores, que a escola deve ser analisada no seu todo, como organização aprendente, como uma comunidade de aprendizagem, abrangendo todos os seus membros. Para isso deve ser implementado o trabalho em equipa e uma

---

[179] Esta frase é empregue com sentido metafórico, pois o homem nunca será um produto e muito menos final, pois é um ser em constante construção.

cultura de colaboração. Ambos os Colégios organizam acções de formação para toda a comunidade, tendo como preocupação o aprofundamento do sentido de identidade gerador de unidade entre os seus membros.

Pelas entrevistas realizadas, não encontramos referências relevantes para a avaliação do desempenho nos intervenientes, docentes e não docentes, nem critérios de qualidade para a progressão na carreira.

Primam por ter umas construções escolares com imponência e esteticamente apelativas. Os espaços verdes de ambos os Colégios estão bem tratados, proporcionando bem-estar a toda a comunidade educativa.

O sistema educativo, português e espanhol, apesar da defesa da autonomia das escolas, não dá grande base de maleabilidade para as escolas. Existem normas emanadas pelos ministérios da educação que são estruturantes e normativos.

A literatura parece defender que a aprendizagem organizacional não deve estar associada exclusivamente a uma avaliação contínua da escola pelos seus membros. Assim esta aprendizagem não deve ser centrada somente na escola, ou seja, num sistema de auto-avaliação institucional. Deve ser aberta ao exterior, ter outros parceiros, redes de formação, aprendendo com outras instituições, associações culturais, sociais e económicas. Neste contexto ambos os Colégios objectos de estudo, têm parcerias informais com outras instituições. O colégio Internato dos Carvalhos associa-se às autarquias local e municipal, à paróquia, ao tecido empresarial envolvente e ensino superior, sendo responsável pela edição de uma revista trimestral. O Colégio Askartza Claret tem parcerias informais com colégios privados locais, com instituições religiosas e com a universidade do País Basco.

Sobre as Organizações Desportivas Claretianas

Ambos os Clubes Desportivos, o Clube do Colégio Internato dos Carvalhos (CIC) e o Clube Askartza Claret parecem evidenciar uma sintonia e uma ligação, funcional, estrutural e ideológica com as instituições educativas

que lhes deram o nome. Os valores preconizados no Ideário Claretiano são os defendidos pelos Clubes Desportivos estudados.

A garantia do sentido do desporto estar em concordância com a missão, ideologia e valores da organização mãe Claretiana, é dada pela presença nos órgãos de liderança dos respectivos clubes de Missionários Claretianos.

A missão em ambos os Clubes é a mesma. O desporto é visto como uma actividade enriquecedora do património cultural dos alunos e por isso, está inserido nos objectivos e missão da organização educativa de que fazem parte. Nesta perspectiva os Clubes estão ao serviço do projecto pedagógico dos respectivos colégios, contribuindo para a formação integral dos alunos.

Os responsáveis por ambos os Clubes Desportivos evidenciam uma forte convicção de que o desporto constitui um potencial instrumento de formação e edificação dos valores defendidos pela congregação. Os Claretianos pretendem que o desporto contribua para o assumir por parte dos praticantes de valores humanistas e cristãos e que estes os transportem para a sua vida em sociedade. Para isso, existe nos dois colégios uma preocupação de diversificação das modalidades desportivas, individuais e colectivas, nas vertentes de lazer, escolar e federado. Esta diversidade de oferta desportiva tem como meta que todos os alunos pratiquem desporto, que ninguém fique de fora, independentemente, da sua aptidão, idade, sexo, altura ou peso. Neste sentido ambos os colégios procuram abarcar os gostos desportivos da grande maioria dos alunos, pois o mais importante não é a actividade em si, mas o que ela incorpora, gerando uma transformação interior da pessoa humana. Logo as modalidades «ditas da moda» fazem parte da oferta desportiva de ambos os Colégios.

O Clube CIC participa no desporto federado nos escalões de infantis a juniores. O Clube Askartza Claret participa desde o escalão de infantis a seniores. Os responsáveis pelo Clube Espanhol parecem admitir que nem sempre é fácil compatibilizar os valores preconizados na Congregação com os defendidos pelo desporto sénior de alta competição em que estão inseridos.

Existem nos dois Colégios uma coordenação e planeamento das actividades desportivas com as restantes actividades culturais e escolares.

Assim os horários escolares são feitos de tal modo que permitem aos alunos satisfazer as suas necessidades desportivas de acordo com as suas preferências. Parece ser preocupação de todos os responsáveis desportivos a compatibilização da prática desportiva com a escolar, contribuindo uma para o êxito da outra e vice-versa.

A abertura dos Colégios ao meio envolvente também é feita através do Desporto. Verificamos que em ambos os colégios são prestados serviços desportivos à população local e a toda a comunidade educativa.

Em ambos os Clubes, os modelos de organização parecem indicar grande funcionalidade, flexibilidade e numa constante adaptação à envolvente. Assim, ambas as organizações parecem agilitar processos no sentido de dar permanentemente resposta aos clientes. Para isso, parece existir uma boa gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais e organizacionais.

Ambos os clubes incorporam espaços e instalações desportivas funcionais e apelativas para a prática desportiva. Os espaços desportivos estão homologados pelas respectivas federações das modalidades federadas.

Os recursos financeiros do Clube CIC são oriundos da gestão dos espaços desportivos e serviços desportivos a alunos, comunidade educativa e envolvente. O Colégio Internato dos Carvalhos assegura financeiramente a sustentabilidade económica do Clube. O Clube Askartza Claret atribui os recursos financeiros à gestão dos espaços desportivos, aos serviços desportivos a alunos, comunidade educativa e envolvente, bem como a patrocínios e parcerias que sustentam as actividades federadas seniores. O Colégio Askartza Claret contribui financeiramente para a sustentabilidade económica do Clube.

Ambos os responsáveis pelos Clubes atribuem importância capital aos recursos humanos na sua organização desportiva. Assim a sua gestão é uma preocupação dominante.

Na selecção dos treinadores parece ser preocupação, em ambos os Clubes, o recrutamento de treinadores/pedagogos, numa base integrada de formação técnica e, sobretudo, formação humanista. Por isso verificamos a

existência de treinadores, antigos alunos e ex-praticantes desportivos, já identificados com os seus valores e missão.

Nenhum treinador entrevistado indicou como factor de pressão, para a manutenção dos seus postos de trabalho, os resultados desportivos. Este critério parece não ser determinante, como parece confirmar a longevidade contratual dos treinadores nos dois Clubes. Contudo, isto não significa que nestes Clubes não se trabalhe para a vitória, como de resto é confirmado pelos títulos conquistados, nos diferentes escalões.

Parece existir no Clube Askartza Claret uma preocupação pelo marketing e divulgação nos orgãos de comunicação social do seu Clube. A boa imagem do Clube Askartza Claret reforça positivamente a imagem do Colégio de que faz parte. Pelos discursos dos directores e treinadores, parece -- nos possível inferir que o marketing e a divulgação no Clube Desportivo CIC e respectivos resultados desportivos parecem constituir uma área de melhoria.

Ambos os Clubes Desportivos parecem conhecer o paradeiro apenas de alguns ex-atletas, principalmente os que mais se evidenciaram em termos de resultados desportivos. Devido à inexistência de "follow-up" organizado, os Clubes apresentam desconhecimento do paradeiro dos antigos praticantes, sejam de lazer, escolar ou federado. Assim, embora haja um projecto desportivo em ambos os clubes, parece existir, por falta de controlo e avaliação, falta de dados para aferir a sua concretização, se o homem desportivamente culto, desportivamente comprometido, desportivamente humanizado foi conseguido.

Sobre os Valores do Desporto

Em qualquer das vertentes desportivas, lazer, escolar e federada, os valores humanistas estão presentes transversalmente. Têm preocupação de através do desporto atingir o interior da pessoa humanizando-a. Um desporto imbuído de sentido axiológico e antropológico é relevado nos discursos dos professores e Directores de ambos os Clubes Desportivos.

Verificamos que em ambos os Clubes Desportivos os Valores Éticos estão presentes. Estes valores foram os mais relevados em todo o material analisado, nos modos de gestão partilhada e nos critérios de selecção de recursos humanos, no sentido e visão manifestados. Constituem Clubes Desportivos abertos ao meio, inclusivos, contextualizados com as necessidades e problemas do meio, prestando um serviço público.

Os discursos indiciam que ambos os Clubes têm um fundamento religioso. Estão inseridos em Colégios Cristãos e identificam-se com as suas missões e valores.

As opiniões expressas pelos directores e professores revelam um valor prático intrínseco do desporto. Em ambos os Clubes a prática desportiva parece constituir uma mais valia na criação de hábitos de trabalho e disciplina, esforço, empenho, trabalho em equipa e gestão do tempo, que são atitudes com transfer positivo quer para o mundo académico quer para o mundo laboral.

Os valores hedonistas, tão valorizados nos dias de hoje, parecem ser defendidos em ambos os clubes. Integram espaços com cor, luz e esteticamente apelativos para os seus praticantes. Incorporam actividades novas e diversificadas, ditas da moda, com música, ritmo e movimento tão ao gosto dos jovens da actualidade. O prazer proporcionado pelo desporto induz compromisso intrínseco pela sua prática.

A saúde é um valor muito valorizado em ambos os Clubes Desportivos. Ambos têm preocupação de recrutamento de técnicos com capacidade científica, pedagógica e humana. O doseamento das cargas em função das capacidades dos praticantes desportivos é uma preocupação em ambos os clubes. O facto de abrirem as portas à comunidade, prestam um serviço social de prevenção da doença. A preocupação de ambos os clubes, em comunhão intrínseca com os Colégios respectivos, gerarem hábitos de prática física em todos os alunos, criam os pressupostos para a sociedade do futuro possuir pessoas com estilos de vida activa e sadia, com repercussões positivas directas na saúde pública e indirecta na economia dos respectivos Países.

Um trabalho deste teor, como anteriormente relevamos, não teve o propósito de cimentar verdades definitivas. Esta investigação foi de natureza exploratória com um fim em aberto. Por isso estamos convictos das suas limitações. Para finalizar, gostaríamos de realçar que pensamos ter alcançado uma meta, não um fim, mas sim um ponto de partida para novos estudos e novas reflexões. Assim, pensamos que sendo os alunos a razão de existência da escola, este estudo não contempla os discursos dos seus principais interlocutores. Somos de opinião que seria interessante em trabalhos futuros verificar a congruência, ou não, dos discursos de directores e professores com os discursos dos alunos.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, M. V. (1996). Professores e Psicólogos. Coimbra Editora, Coimbra.

Almeida, L. S. (1993). Rentabilizar o ensino-aprendizagem escolar para o sucesso e o treino cognitivo dos alunos. In. L.S. Almeida, Capacitar a escola para o sucesso, pp. 59 -110. Edipsico, V.N. Gaia.

Alonso, M. L(1998). Inovação curricular, formação de professores e melhoria da escola. Uma abordagem reflexiva e reconstrutiva sobre a prática da inovação/formação. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga.

Araújo,J. (1995). Manual do Treinador do Desporto Profissional. Campo das Letras, Porto.

Araujo, J. (1998). Treinador, saber estar, saber ser. Editorial Caminho, Lisboa.

Armstrong, N. (1998). O papel da escola na promoção de estilos de vida activa. In. J. Barata, L. Rocha, A educação para a saúde. pp 4-17. Omniserviços, Lisboa.

Andrade, J. V. (1997). El Contenido Axiológico de la Educación. In M. F. Patricio, A Escola Cultural e os Valores, pp. 145-150. Porto Editora, Porto.

Andrés, J. (1994). Teologia Moral Fundamental. Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Argyris, C. (1975). A integração indivíduo – organização. Atlas, São Paulo.

Barbosa, L. (2003) Cultura. In. L. V. Tavares, A. Mateus, F. Cabral, Reformar Portugal: 17 estratégias de mudança, pp. 293-307. Oficina do Livro, Lisboa.

Bardin, L. (1997). Análise de Conteúdo. Edições 70, Lisboa.

Barrio, J.M. (1998). Elementos de Antropologia Pedagógica. Ed. Rialp, Madrid.

Barroso, J. (1998). Descentralização e autonomia: desenvolver o sentido cívico e comunitário à escola pública. Colóquio de Educação e Sociedade, 4: 51- 54.

Beatty, J. (2001). O Mundo Segundo Peter Drucker. Livraria Civilização. Barcelos.

Bennis, W. (2002). In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brow, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp.404-413. Centro Atlântico. Lisboa.

Bento, J. O. (1989). À procura de referências para uma Ética do Desporto. In J. Bento, e A. Marques (Eds). Desporto Ética Sociedade, p.p. 23-39. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física. Porto.

Bento, J. O. (1991). Desporto, saúde, vida. Em defesa do desporto. Ed. Livros Horizonte, Lisboa.

Bento, J. O. (1995). O outro lado do desporto. Campo das Letras, Porto.

Bento, J. O. (1997). Em Nome do Corpo. In M. F. Patrício, A Escola Cultural e os Valores, pp. 39-46. Porto Editora, Porto.

Bento, J. O. (1997). Um Olhar do Norte. Campo das Letras, Porto.

Bento, J. O. (1998). Desporto e Humanismo. O Campo do Possível. In M. G. Valeiro, A. Gayo, R. Acero, J. Alonso, Deporte e Humanismo en Clave de Futuro. Actas do VI Congresso de Educácion Física e Ciências do Deporte dos

Países de Língua Portuguesa. VII Congresso Galego de Educácion Física. INEF Galicia-A Coruña.

Bento, J. O. (1999). Contextos e perspectivas. In J. O. Bento, R. Garcia, A. Graça, Contextos da Pedagogia do Desporto, pp. 19-112. Livros Horizonte, Lisboa.

Bilhim, J. A. (1995). Trabalho e Lazer na Sociedade da Informação. Instituto de Estudos pós graduados da Universidade Internacional, Lisboa.

Bilhim, J. (2001). Teoria Organizacional. Estrutura e Pessoas. 2ª edição. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Bilhim, J. (2002). Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP, Lisboa.

Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora. Porto

Botelho-Gomes, P. (1998). A educação no limiar do Novo Século – O reencontro da Educação Física com a Pedagogia Humanista. In M. Valeiro, A. Gayo, R. Acero, J. Alonso, Deporte e Humanismo en Clave de Futuro. Actas do VI Congresso de Educación Física e Ciências do Deporte dos Países de Língua Portuguesa. VII Congresso Galego de Educacón Física, pp. 49-61. INEF Galicia – A Coruña.

Bruner, J. (2000). Cultura da Educação. Edições 70. Lisboa

Cameron, K.S.; Quinn, R. R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading. Addison-Wesley.

Caramez, R. (2001). Importância e Análise de Programas de Patrocínio Desportivo. Estudo em Organizações Desportivas Portuguesas profissionais e não profissionais. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Ministério da Educação, Lisboa.

Cardoso, J.; Rodrigues, J. (2002). Os desafios para o Séc. XXI. [*On-line*] http://centroatl.pt/edigest/edições99/ed_jun/ed56cap2.html, Outubro.

Cardoso, L. (1999). Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer os desafios do Séc XXI. 4ª Ed. Editorial Verbo, Lisboa.

Carneiro, R. (2001). Fundamentos da Educação e da Aprendizagem. Fundação Manuel Leão, Lisboa.

Carneiro, R. (2003). Nota de introdução à edição portuguesa. In. J. Delors, Educação. Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, pp. 9-10. Ed. ASA Editora, Porto.

Carvalho, A. (2001). Filosofia da Educação : Temas e Problemas. Edições Afrontamento, Porto.

Chiavenato, I. (2000). Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Campus, 6ª Ed. Brasil.

Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos. 7ª. Ed. Editora Atlas. São Paulo

Conboy, J. E. (1997). A Transmissão de Valores através da Cultura Organizacional. In. M. F. Patrício, (1997). A Escola Cultural e os Valores, pp. 457-462. Editora, Porto.

Conselho Nacional de Educação, (1997). Educar e Formar ao Longo da Vida. Actas do Seminário realizado em 20 de Novembro de 1996 no Conselho Nacional de Educação. Editorial do Ministério da Educação. Lisboa.

Constantino, J. M. (1989). O valor Social e ético do espectáculo desportivo na sociedade contemporânea. In. Bento, J; Marques A. (1989). Desporto Ética Sociedade, pp.77-86. Universidade do Porto FCDEF. Porto.

Constantino, J. M. (1998). A Actividade Física e a Promoção da Saúde das Populações. In. J. Barata, L. Rocha, A educação para a saúde, pp.21-38. Omniserviços. Lisboa.

Cortesão, L. (2000). Ser Professor: Um Ofício em risco de Extinção? Reflexões sobre práticas educativas face à diversidade, no limiar do século XXI. Edições Afrontamento, Porto.

Costa, A. F. (1986). A pesquisa de Terreno em Sociologia. In A. S. Silva, J. Pinto (org.). Metodologia das Ciências Sociais, pp. 129-148. Edições Afrontamento. Porto.

Crawford, R. (2002). Nota introdutória. In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brow, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp.7-8. Centro Atlântico. Lisboa.

Delors, J. (2003). Educação. Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 8º. Ed. ASA Editora, Porto.

Dinis, J. A. (1998). Aptidão Física e Saúde – Desafios para a Educação Física. In. J. Barata, L. Rocha, A educação para a saúde, pp.109 -132. Omniserviços. Lisboa.

Drucker, P. F. (1994). As organizações sem fins lucrativos. Difusão Cultural. Lisboa.

Drucker, P. F. (1995). Uma Era da Descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças. Pioneira, São Paulo.

Drucker, P. F. (1997) Inovação e Gestão. 4ª ed. Editorial Presença, Lisboa.

Drucker, P. F. (1999). Sobre a profissão de Gestão. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Edvinson, L. (2002). Capitalista intelectual. In Dearlove, D.; Rodrigues, J.; Crainer, S. Brown, T. Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp. 255-263. Centro Atlântico, Lisboa.

Estébanez, F. (1991). Cultura. Filosofia de la Educacion, Hoy. Editorial Dykinson, Madrid.

Esteves, J. (1999). O Desporto e as estruturas sociais. Um ensaio sobre a Interpretação do Fenómeno Desportivo. 4ª Ed. Edições Universitárias Lusófonas. Lisboa.

Feio, N. (1989). A dimensão ética e cultural do desporto. Ensaio sobre a multidimensionalidade do Agon Contemporâneo. In. J. O. Bento, A. Marques, Desporto ética Sociedade, pp.46-59. FCDEF, Porto.

Félix, A. B. (2002). O melhor do mundo está nas pessoas. Pessoal. APG. 3: 14-21.

Ferreira, J. M. ; Neves J. ; Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. McGraw-Hill, Lisboa.

Fonseca, V. (1984). Uma Introdução às Dificuldades de Aprendizagem. Editorial Notícias, Lisboa.

Fonseca, V. (2001). A Educabilidade Cognitiva do Século XXI. In Manuel Patrício (org). Escola, Aprendizagem e Criatividade, pp 15-26. Porto Editora, Porto.

Fortuna, C.; Ferreira, D.; Domingues, M. (2002). Cultura, Corpo e Comércio. Ed. Observatório do Comércio, Lisboa.

Freire, A. (2000). Estratégia. Sucesso em Portugal. Editorial Verbo, Lisboa.

Freire, J. (1997). Variações Sobre o Tema de Trabalho. Afrontamento, Porto.

Freitas, J. (2000). Revista de Psicologia, Educação e Cultura. Colégio Internato dos Carvalhos, 4: 3-5.

Garcia, R. P.; Queirós, P. (1999). A educação física escolar e os novos valores – compreensão da educação física à luz das mutações axiológicas da nossa sociedade neste final de milénio. Ludens, 16: 23-26.

Garcia, R. P. (1999). Da desportivização à somatização da sociedade. In J. Bento, R. Garcia, A. Graça. Contextos da Pedagogia do Desporto, pp. 115-159. Livros Horizonte, Lisboa.

Garcia, R. P. (2001). Para um ensino superior com qualidade. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. FCDEF, 1:33-43.

Garcia, R. P. (2002). Contributo para uma compreensão do desporto – uma perspectiva cultural. In: V. Barbanti, A. Amandio, J. Bento, A. Marques, (org.), pp. 321-337. Esporte e Atividade Física. Editora Manole, S. Paulo.

Garcia, R. P. (2002). A Criatividade como Expressão da Diversidade Cultural: Uma perspectiva para (e pelo) Desporto. In M. F. Patrício, Globalização e Diversidade. A Escola Cultural, Uma Resposta, pp.203-209. Porto Editora, Porto.

Ghiglione, R.; Matalon, B. (1997). O Inquérito.Teoria e Prática. 3º. Ed. Celta Editora, Oeiras.

Ghoshal, S. (2002). In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brow, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp.363-371. Centro Atlântico. Lisboa.

Godet, M. (1993). Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção. 1º. Ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mskee, A. (2002). Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações. Gradiva, Lisboa.

Gomes, A. D. (1990). Cultura Organizacional: A organização comunicante e a gestão da sua identidade. Coimbra, Tese de Doutoramento.

Gonçalves, A. (2000). O poder do conhecimento. Exame, 145:130 -136.

González, L. D. (1993). Deporte y educación. Ed. Palabra, Madrid.

Gonzaléz, L. F. (1993). Temas transversales y educación en Valores. Alauda, Madrid.

Graça, A. S. (1997). Os valores na Educação Física. In M. F. Patrício, A escola Cultural e os valores, pp. 251-257. Porto Editora, Porto.

Graça. A. S. (1999). Conhecimento do Professor de Educação Física. In. J.º Bento, R. Garcia, A. Graça. Contextos da Pedagogia do Desporto. 165-263. Livros Horizonte, Lisboa.

Grau, M. P.; Prat, S. (2003). Actitudes, Valores y Normas en la Educación Física y el Deporte. Reflexiones y propuestas didácticas. Inde Publicaciones, Barcelona.

Guerra, M. A. (2002). Entre bastidores. O lado oculto da organização escolar. Edições Asa, Porto.

Gutiérres, F.; Prado, C. (1999). Ecopedagogia e cidadania Planetária. Cortez Editora, São Paulo.

Hagberg, R.; Heifetz, J. (2002). Corporate culture/organizational culture: Understanding and assessment [*On-line*]. Http://www.hcgnet.com/htlm/articles/understanding-culture.

Hargreaves, A. (1998). Os professores em Tempos de Mudança. Mc Graw-Hill, Amadora.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations. Software of the mind. McGraw-Hill International (UK) Limited, London.

Hofstede, G. (1997). Cultura e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental. Edições Sílabo, Lisboa.

Ibáñez, R. M. (1976). Valores, objectivos y atitudes en educacíon. Miñon Editorial, Valladolid,

Ibáñez, R. M. (1997). El contenido Axiológico de la Educación. In M. A. Patrício, A Escola Cultural e os Valores. Porto Editora, Porto.

Kluge, J.; Stein, W.; Licht, T., (2002).Gestão do conhecimento. Segundo um estudo da McKinsey e Companny. Principia. Publicações Universitárias e Científicas, Lisboa.

Kovács, L.; Castillo, J. (1998). Novos Modelos de Produção. Trabalho e Pessoas. Celta Editora, Oeiras.

Lavelle, L. (1991). Traite des Valeur. Theorie general de la valeur. 2ª. Ed. Presses Universitaires de France, Paris.

Likert, R. (1975). A organização humana. Atlas, São Paulo.

Lima, C. L.; Afonso, J. (2002). Reformas da Educação Pública. Democratização, Modernização, Neoliberalismo. Edições Afrontamento, Porto.

Lipovetsky, G. (1994). A Era do Vazio – Ensaio sobre o individualismo contemporâneo. Relógio D`Agua Editores.

Lipovetsky, G. (1998). A Era do Após – Dever. In E. Morin, I. Prigogine, A Sociedade em Busca de Valores: Para fugir à alternativa entre o Cepticismo e o Dogmatismo. Pp. 29-37. Instituto Piaget, Lisboa.

Lipovetsky, G. (2002). *Luxo para Todos, Já.* Notícias Magazine. 551: 50-56.

Lopes. A.; Reto, L. (1990). Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura. Edições Silabo, Lisboa.

Lyotard, Jean-François (1989). A Condição Pós-Moderna. 2.ª ed. Gradiva, Lisboa.

Machado-da-Silva; Fonseca e Fernandes (2002). Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In C. Rodrigues. Manual de estudos organizacionais. pp. 87-109. 1°. Ed. Editora Recursos Humanos, Lisboa.

Marivoet, S. (1998). Aspectos Sociológicos do Desporto. Livros Horizonte. Lisboa.

Maroy, C. (1997). A análise qualitativa de entrevistas. In. L. Albarello, et al. Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. pp. 117-155 1°. Ed. Gradiva Publicações, Lisboa.

Marques, A. (1998). Actividade Física e Saúde. A perspectiva Pedagógica. In. J. Barata, L. Rocha, A educação para a saúde. pp.83-107. Omniserviços, Lisboa.

Marques, R. (1991). *A educação para os valores morais no ensino básico: o currículo implícito e explícito.* Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro, Aveiro.

Marques, R. (1997). Escola Currículo e Valores. Livros Horizonte, Lisboa.

Marques, R. (1998). Ensinar Valores: Teorias e Modelos. Porto Editora, Porto.

Marques, R. (2000). Dicionário Breve de Pedagogia. Editorial Presença, Lisboa.

Marques, R. (2002). Valores éticos e Cidadania na Escola. Editorial Presença, Lisboa.

McGregor, Douglas M. (1971). O lado humano da empresa. In. Y. Ferreira, L. Laerte. O comportamento humano na empresa. 45-60. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Rio de Janeiro.

Mintzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações. 2ª. Ed. Publicações D. Quixote, Lisboa.

Mintzberg, H. (2002). Radical Prático. In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brown, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo. pp. 181-187. Centro Atlântico, Lisboa.

Monteiro, S. (2002). Os desafios da formação na economia do conhecimento e sociedade de aprendizagem. Recursos Humanos Magazine. A gestão das pessoas em revista. 22:34-40.

Moreira, V., Catonilho, G. (1991). Direitos Fundamentais. In. V. Moreira, G. Catonilho, Fundamentos da Constituição, pp. 93-114. Coimbra Editora, Coimbra.

Morin, E.; Prigogine, I.; e outros (1998). A sociedade em busca de valores. Para fugir à alternativa entre o Cepticismo e o Dogmatismo. Instituto Piaget, Lisboa.

Mota, J. (1992). Educação e Saúde. Contributo da Educação Física. Edição da Câmara Municipal de Oeiras, Oeiras.

Mota, J. ; Appell, H. (1995). Educação da Saúde. Aulas suplementares de Educação Física. Livros Horizonte. Lisboa.

Mota, J. (1997). A actividade física no lazer. Reflexões sobre a sua prática. Livros Horizonte. Lisboa.

Nahavandi, A. E Malekzadeh, A. R. (1993). Organizational culture in the management of mergers. Quorum Books, London.

Nemésio, V. (1999). Era do Átomo. Crise do Homem. Imprensa Nacional – Casa da Moeda, Lisboa.

Neto, J. (1989). A Cultura Organizacional das Empresas. Associação portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, Lisboa.

Neves, J. (1996). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no Contexto de Outros Países. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Neves, J. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Recursos Humanos. Editora RH, Lisboa.

Neves, J.; Rebelo, S.(2001). O desenvolvimento Económico em Portugal. Bertrand Editora. Braga.

Neves, J. (2001). Clima e Cultura Organizacional. In J. Neves, J. Ferreira, A. Caetano, Manual de Psicossociologia das Organizações, pp.431-468. MacGraw Hill, Amadora.

Novak, M. (2001). A Ética Católica e o Espírito do Capitalismo. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lisboa.

Oyarce, O. (1999). Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Fondo de Desarrrollo Editorial. Universidade de Lima.

Patrício, M. F. (1991) Educação, Valores e Vocações. In: M. Patrício, Educação Pluridimensional e Escola Cultural , pp.65-112. AEPEC. Évora.

Patrício, M. F. (1991). A Pedagogia de Leonardo Coimbra. Porto Editora, Porto.

Patrício, M. F. (1993). Lições de Axiologia Educacional. Universidade Aberta. Lisboa

Patrício, M. F. (1997). A Escola Cultural e os Valores. Porto Editora. Porto.

Patrício, M. F. (2001). Escola, Aprendizagem e Criatividade. Porto Editora. Porto.

Patrício, M. F. (2002). A Escola Cultural. Uma resposta à tensão globalização – diversidade In: M. Patrício, Globalização e Diversidade. A escola cultural como resposta, pp. 73-85. Porto Editora. Porto.

Pedro, A. P. (2002). Percursos de uma Educação em Valores em Portugal. Influencias e Estratégias. Fundação Calouste Gulbenkian. Fundação para a Ciência e Tecnologia, Lisboa.

Pereira, B.; Pinto, A. (1999). Dinamizar a Escola para Prevenir a Violência entre Pares. Separata da Revista Sonhar. Braga. Fascículo 1 – Volume VI.

Pérez Gomes, A. (1995). La escuela, encrucijada de culturas. Investigación en la Escuela, 26: 7-23.

Peretti, J.-M. (2001). Recursos Humanos. 3º. Ed. Edições Sílabo. Lisboa.

Peter, T.; Waterman, B. (1995). Na Senda da Excelência. 3º. Ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Petzinger, T. Jr. (2002). O novo pioneiro. In: D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brown, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp.381-389, Centro Atlântico, Lisboa.

Piéron, M. (1998). Actividade Física e Saúde. Um desafio para os profissionais da Educação Física. In: J. Barata, L. Rocha. A Educação para a Saúde, pp. 39-80. Omniserviços, Lisboa.

Pinto, S. A. (1995). Sociologia da escola. Editora Mcgraw-Hill de Portugal, Lisboa.

Pires, G. (1995). Autonomia Científica. Ludens. 15: 3-4.

Pires, G. (1998). Da célula à gestão. Para uma epistemologia da Gestão do Desporto. In: M. Valeiro, A. Gayo, R. Acero, J. Alonso, Deporte e Humanismo en Clave de Futuro. Actas do VI Congresso de Educación Física e Ciências do Deporte dos Países de Língua Portuguesa. VII Congresso Galego de Educacón Física, pp. 69-91. INEF Galicia – A Coruña.

Pires, G. e Sarmento, P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.* 1:88 -103. FCDEF, Porto.

Pires, G. (2003). Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional. Apogesd, Porto.

Pla, C. (1997). Estilo Educativo y Promocion de valores In: M. Patrício, A Escola Cultural e os Valores, pp. 335-339. Porto Editora, Porto.

Queirós, P. L. (1993). A problemática dos Valores no Programa de Educação Física do 2º Ciclo do Ensino Básico. Dissertação apresentada às provas de aptidão pedagógica e de capacidade científica. FCDEF, Porto.

Queirós, P. L. (2001). O Corpo como elemento Criador da Escola In: M. Patrício, Escola, Aprendizagem e Criatividade. Porto Editora, Porto.

Queirós, P. L. (2002). O Corpo na Educação Física: Leitura axiológica á luz de práticas e discursos. Tese de doutoramento. FCDEF, Porto.

Quivy, R. ; Campenhoudt, V.L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª ed.). Gradiva, Lisboa.

Rebelo, S. ; Neves, J. (2001). O Desenvolvimento Económico em Portugal. Bertrand Editora, Braga.

Resweber, J. P. (2002). A Filosofia dos Valores. Almedina, Lisboa

Richards, L. (2002). Introducing Nvivo (2): A Workshop Handbook. QSR International Pty Lta, Victoria, Austrália.

Rodrigues, C. F. (1997). Passado Perfeito! Futuro Imperfeito. In: M. Patrício, Escola, Aprendizagem e Criatividade, pp 151-154. Porto Editora, Porto.

Rodrigues, J.; Guerra, P.; Camara, P. (2001): Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4ª. Ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Rodrigues, S. B.; Carrieri, A; Luz, (2002). Competição organizacional: Bricolage Simbólica. In: M. Cunha, S. Rodrigues, Manual de Estudos Organizacionais, *pp. 243-256. RH Editora, Lisboa.*

Rupérez, F., L; (2001). Preparar el futuro. La educacíon ante los desafios de la globalización. Editorial La Muralla, Madrid.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: L. Albarello, et al., Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais, pp. 84-116. 1º. Ed. Gradiva Publicações, Lisboa.

Sainsaulieu, R. (1987). Sociologie de l`organization et de l`entreprise. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Políticques et Dalloz, Paris.

Salomé, M. (1998). Aspectos Sociológicos do Desporto. Cultura Física, Lisboa.

Sampaio, D. (1994). Inventem-se Novos Pais. 3ª. Ed. Editorial Caminho, Lisboa.

Sanmartin, G. (1995). Valores Sociales y Deporte. La Actividad Física y el Deporte como transmisores de Valores Sociais y Personales. Gymnos Editorial, Madrid.

Santos, B. S. (1997). Pela Mão de Alice – O social e o político na pós-modernidade 6ª. Ed. Edições Afrontamento, Porto.

Sardinha, L. B. (1999). Avaliação e Educação da Aptidão Física em Jovens. In: Seminário Internacional de Treino de Jovens. Os Caminhos do Sucesso, pp. 31-47. Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva, Lisboa.

Sarmento, R. (2002). Desporto Universitário. Associação de Estudantes da FCDEF, Porto.

Savater, F. (1997). O Valor de Educar. Editorial Presença, Lisboa.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review. 25: 3-8.

Schein, E. (1999). Organizational Cultures Survival Guide. Jossey-Bass, San Francisco.

Sengue, P. (1990). The Fith Discipline. Donbleday Currency, New York.

Sengue, P. (2002). In: D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brown, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp. 319-327. Centro Atlântico, Lisboa.

Sérgio, M. (2001). Algumas Teses Sobre o Desporto. Compendium, Lisboa.

Serra, E.; Gonzalez, J. (1999). A Marca. Avaliação e Gestão Estratégia. Editorial Verbo, Lisboa.

Silva, A . (2002). Por uma Política de Ideias em Educação. Edições Asa, Porto.

Soares, M. (1997). Mensagem. In: M. F. Patrício, A Escola Cultural e os Valores, pp 17-18. Porto Editora, Porto.

Tavares, J. (2002), Prefácio In: A. P. Pedro, Percursos de uma Educação em Valores em Portugal. Influencias e Estratégias, pp. XV- XVII. Ministério da Ciência e da Técnologia. Fundação Calouste Gulbenkian. Fundação para a Ciência e Tecnologia, Lisboa.

Tavares, L. (2003). Educação: do crescimento ao desenvolvimento. In: L. Tavares, A. Mateus, F. Cabral, Reformar Portugal: 17 estratégias de mudança, pp. 67-68.Oficina do Livro, Lisboa.

Teixeira, S. (1999). Gestão das Organizações. Editora McGraw-Hill, Lisboa.

Telama, R. (1998). A saúde e o estilo de vida activa dos jovens. In: J. Barata, L. Rocha. A Educação para a Saúde, pp. 133-151. Omniserviços, Lisboa.

Thévenet, M. (1997). Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança, Monitor, Lisboa.

Thompson J. D. (1976). Dinâmica Organizacional : fundamentos sociológicos da teoria administrativa. McGraw-Hill, São Paulo.

Toffler, A. (2000). A Terceira Vaga. Edições Livros do Brasil. Lisboa

Torres, L.; Gomes, C. (1999). Políticas e Práticas de Formação: Resultados de Investigação em Organizações Empresariais Portuguesas, In: O Futuro do Trabalho (O). Novas Relações e Competências. Apsiot (org.) Actas do IV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. 20. Celta Editora, Oeiras.

Torrado, A. (2002). Da escola sem sentido à escola dos sentidos. Editorial Caminho, Lisboa.

Trilla, J. (1992). El professor y los valores controvertidos: Neutralidad y beligerancia en la educación. Piadós, Barcelona.

Trompenaars, F. (2002). In. D. Dearlove, J. Rodrigues, S. Crainer, T. Brown, Mestres da Gestão. 42 gurus do management em directo, pp. 155- 163. Centro Atlântico, Lisboa.

Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. In. A. S. Silva, J. Pinto (org.), Metodologia das Ciências Sociais, pp. 101-128. Edições Afrontamento, Porto.

Valdano, J. (2002). O melhor do mundo está nas pessoas. Pessoal APG. 5:14-25.

Vasconcelos, E.; Hemsley, J. (2000). Estrutura das Organizações, Estruturas Tradicionais, Estruturas para a Inovação, Estrutura Matricial. 3°. Ed. Editora Pioneira, São Paulo.

Viegas, F. (1997). Educação Axiológica em contexto, para uma Sociedade Democrática Multicultural. In: M. F. Patrício, A Escola Cultural e os Valores pp. 579-597. Porto Editora, Porto.