



Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

Cecília Maria Reis Machado

Cultura e processos de liderança em contexto associativo: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa



Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

Cecília Maria Reis Machado

**Cultura e processos de liderança em
contexto associativo: um estudo
exploratório sobre o desenvolvimento
de uma organização educativa**

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação,
Área de Especialização em
Administração Educacional

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Leonor Maria de Lima Torres

Janeiro de 2010

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____



Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

Cecília Maria Reis Machado

Cultura e processos de liderança em contexto associativo: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação,
Área de Especialização em
Administração Educacional

Trabalho realizado sobre a orientação da
Professora Doutora Leonor Maria de Lima Torres

Janeiro de 2010

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é um projecto que todos sabemos que requer muito esforço e este não foi excepção. A sua concretização só foi possível graças à colaboração e cumplicidade de uma equipa de pessoas, que directamente ou indirectamente estavam lá quando era necessário. A elas, quero expressar o meu mais sincero agradecimento.

Devo uma palavra de grande estima e gratidão à Professora Doutora Leonor Maria de Lima Torres, pela sua excelente competência profissional, pelos inúmeros conhecimentos que possui da problemática em causa, pela sua capacidade de dar novas perspectivas de análise, novos olhares ao longo de todo o trabalho.

Agradeço as suas palavras de carinho, amizade e força ao longo de todo este percurso. Foram preciosas e essenciais para a elaboração da dissertação.

À minha família, principalmente ao meu marido, aos meus pais, irmãs, sobrinhos, cunhados e afilhado, que souberam esperar que eu regressasse das horas/dias/meses dedicadas a este trabalho. Ao meu sobrinho Ricardo e ao meu cunhado Rui, um obrigado especial pela sua ajuda.

Aos amigos e colegas, que me ajudaram nos momentos mais difíceis, com palavras de ânimo e ajuda na revisão dos textos que ia escrevendo.

Finalmente, um agradecimento à Associação onde se desenvolveu o trabalho empírico, pela disponibilidade e simpatia com que me receberam.

Um muito obrigado, ...

Cultura e processos de liderança em contexto associativo: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa

Cecília Maria Reis Machado

Dissertação de mestrado em ciências da educação – área de especialização em administração educacional

Universidade do Minho - 2010

Resumo

O presente trabalho pretende contribuir para o conhecimento da problemática da Cultura Organizacional no contexto associativo. O nosso desafio consistiu na exploração de algumas das principais investigações realizadas sobre esta problemática, tendo por base os principais especialistas na área. Sabíamos que, relativamente ao contexto associativo, no nosso país, existia uma escassez de trabalhos sobre as dimensões culturais das associações. Assim, o nosso propósito passou igualmente por despertar a atenção e o interesse pelas manifestações simbólicas desenvolvidas nas instituições de cariz associativo.

Esta dissertação pretende reflectir sobre as especificidades culturais mais relevantes de uma Associação, perceber e discutir as regularidades e as dinâmicas ao longo da sua vida, dando destaque aos principais momentos e contextos de afirmação na comunidade. Caracterizar a Cultura Organizacional ao nível das manifestações, destacar os factores mais importantes que intervêm e condicionam o desenvolvimento da instituição, constituíram também objectivos deste trabalho.

Assim sendo, esta dissertação estrutura-se em duas partes, sendo a primeira constituída pelo primeiro e segundo capítulo, onde se desenvolve todo o enquadramento teórico do estudo. No primeiro capítulo procuramos realizar uma abordagem à problemática da Cultura Organizacional, nomeadamente à sua génese e desenvolvimento. Procedemos a uma apresentação de concepções teóricas de forma a clarificar o sentido de Cultura Organizacional, que se apresenta como algo bastante complexo e multifacetado. Analisamos os dois pólos de análise da Cultura Organizacional: as focalizações teóricas e as manifestações. E, por último procuramos compreender o papel da liderança na construção da cultura de uma organização. O segundo capítulo, incide sobre a Cultura Organizacional no contexto associativo, procurando percorrer a expansão desta problemática ao nível dos diferentes contextos de investigação, levando-a até ao contexto associativo. Neste ponto procura-se evidenciar as políticas internacionais e nacionais que enquadram o desenvolvimento das associações, dando destaque às dimensões educativas deste contexto. No término, apresenta-se os estilos de liderança preconizados nas diversas organizações.

A segunda parte (composta pelo terceiro e quarto capítulos) é dedicada à parte empírica, à apresentação e tratamento dos dados. Optámos por uma metodologia de tipo qualitativa, recorrendo a um estudo de caso de observação. Como técnicas de recolha de dados utilizámos a observação não participante, as entrevistas semi-dirigidas, a análise documental e as conversas informais.

Os resultados obtidos apontam no sentido de que as dimensões da liderança desempenham um papel determinante na construção da identidade da organização, sendo que “sentimos” que as realidades desta organização estão condicionadas pelo tipo de liderança que apresenta. Da mesma forma, os valores e crenças transmitidos aos seus membros (pela liderança) também influenciam a construção dessa mesma identidade. De igual modo, apercebemo-nos que, nesta organização especificamente (embora, cremos que noutras também, do mesmo tipo), o papel da comunidade é basilar, uma vez que interfere directamente em todo o desenvolvimento da cultura. Por último, apesar de este tipo de organização apresentar uma certa autonomia para a sua prática educativa, começa-se a desenhar a pressão e limitações por parte Estado, a este tipo de organizações do chamado Terceiro Sector, nomeadamente com o processo de certificação das respostas sociais, que são tuteladas pelo Estado.

Culture and leadership processes in an associativism context: an exploratory study on the development of an educational organization

Cecilia Maria Reis Machado

Master in education sciences – specialization in educational administration

University of Minho - 2010

Abstract

The present work intends to contribute to the knowledge of the problem that involves the Organizational Culture in an associativism context. Our challenge consisted in studying some of the main investigations carried out so far about this issue, having as background the main experts on this topic. We knew that, what comes to the associativism context, there are only a few studies done so far in our country about the cultural dimensions of associations. So, our purpose is also to attract the attentions and interest to all this kind of symbolic demonstrations developed in institutions that involve an associative purpose.

This essay intends to think about the most relevant cultural specificities of an association, to realize and to discuss what happens more frequently and all the dynamics involved in the process along its life, giving special attention to its higher moments and to the contexts that involves the connection between institution and the surrounding community. We also wanted to study the Organization Culture at the level of the demonstrations and to highlight the most important factors that are behind the development of an institution.

So, this essay is structured in two poles of analysis in the first part we have the first and second chapter, in which we explore all the theoretical study. In the first chapter we try to go through the expansion of this problematic of the Organizational Culture more precisely what involves its origin and consequent development. We try to show some of the theoretical concepts, so we can clarify the sense of Organizational Culture that appears to be quite complex and multifaceted. We have studied two points of analysis of the Organizational Culture: the theoretical actions or theoretical focusing and its demonstrations. At last, we wanted to understand the role of leadership in the construction of an organization's culture. The second chapter is about the Organizational Culture in an association context, trying to go through the expansion of this problematic to the different levels of the context of this study. At this point we wish to highlight both national and international politics that involves the development of associations, giving special attention to the educative dimensions. At the end, it showed the different styles of leadership that exists in different organizations.

In the second part (that involves the third and fourth chapters) is dedicated to the empiric level, so as the presentation and interpretation of data. We choose for a qualitative kind of method, having as background the study of a case that we have accomplished. The techniques we used to collect data were non-participating observation, semi-guided interviews documental analysis and informal conversations.

The results point out to the importance of the leadership's dimensions that have an important and determinant role in the construction of the identity of an organization. We became aware that certain realities of this particular organization were closely connected and influenced by the kind of leadership that exists in this organization. In the same way, the values and beliefs passed on to its members (by leadership) also influenced the building of this same identity. By the same way, we realized that in this particular organization, although we believe that in the others similar to this one happens the same, the role of the community is very important, because it interferes directly with the development of the culture. Although this kind of organizations seems to have a certain autonomy in what concerns to its educative project, it starts to appear that these organizations are being pressured and limited by some government politics. We are referring to organizations from the so called third sector, specifically the ones that are working in their certification process, organizations that exist to give social responses to the involving community and are overviewed by the government. These institutions are being influenced on its internal functions and educative projects by some of the government guidelines, and that sometimes interfere with the identity of an organization.

ÍNDICE GERAL	pág.
Agradecimentos.....	III
Resumo.....	V
Abstract.....	VII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – UM OLHAR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM EXPLORATÓRIA ÀS PRINCIPAIS FOCALIZAÇÕES	7
0.Nota introdutória.....	9
1.Génese da Cultura Organizacional.....	10
2. Cultura Organizacional: clarificação do conceito.....	12
3. Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	19
4. Focalizações teóricas da Cultura Organizacional.....	23
5. Manifestações da Cultura Organizacional.....	25
6. Liderança e cultura.....	30
6.1. Abordagens ao perfil do líder.....	31
6.2. Visões e tipos da liderança.....	34
CAPÍTULO II – UM OLHAR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO ASSOCIATIVO	39
0.Nota introdutória.....	41
1.A expansão da problemática da Cultura Organizacional: a diversificação dos contextos de investigação.....	42
2.O contexto associativo no quadro das políticas internacionais e nacionais.....	44
3.As dimensões educativas do contexto associativo.....	51

4.Os sentidos (usos) da Cultura Organizacional no contexto associativo	58
4.1.Cultura Organizacional: estilos de liderança.....	64
5.Esboço do modelo analítico.....	67
CAPÍTULO III - METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO	69
0.Nota introdutória.....	71
1.Breves considerações metodológicas.....	71
1.1.As perguntas de partida	72
1.2. As hipóteses	72
1.3.Metodologia qualitativa <i>versus</i> metodologia quantitativa.....	73
1.4.Estudo de caso	75
1.5.Justificação da escolha da Associação de Moradores de Alecrim (AMA)	77
1.6.Técnicas e instrumentos de recolha de dados	78
2.Caracterização e historial da Associação de Moradores de Alecrim (AMA)	83
2.1. Organograma da AMA.....	86
2.2. Caracterização dos utentes/clientes da AMA.....	87
2.3.Caracterização dos colaboradores da AMA	88
CAPÍTULO IV - AMA EM ESTUDO: UMA CULTURA EM TRANSIÇÃO.....	91
0.Nota introdutória:.....	93
1.Momentos e contextos de evolução da AMA	94
1.1.Dimensões culturais e simbólicas na gestão política	96
1.2.Processos de liderança	99

2. Especificidades culturais mais relevantes da AMA.....	101
2.1. Ao nível organizativo e político.....	101
2.2. Ao nível dos valores e rituais	103
2.2.1. As festividades que ganham maior protagonismo na AMA.....	104
2.2.2. As actividades em que a AMA participa promovidas por outras entidades	108
2.2.3. As informações de destaque no boletim cultural da AMA, relativamente ao município	109
3.Regularidades e dinâmicas culturais da AMA.....	111
3.1. As propostas da AMA.....	111
3.2. Nova Cultura Organizacional	114
CONCLUSÃO	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
Legislação Referenciada.....	1319
Sites consultados.....	1319
APÊNDICES	141
Apêndice 1 – Relação dos actores entrevistados na AMA.....	131
Apêndice 2 – Guião das entrevistas semi - dirigidas.....	13144
Apêndice 3 – CD ROOM (com entrevistas).....	13146

Índice de gráficos	pág.
Gráfico 1- Número de obras estrangeiras publicadas sobre o desenvolvimento do conceito de clima.....	20
Gráfico 2- Número de obras estrangeiras publicadas sobre o desenvolvimento do conceito de cultura.....	20
Gráfico 3- Perspectivas de abordagem.....	29
Gráfico 4- Teorias da liderança.....	32
Gráfico 5- Estilos de liderança.....	34
Gráfico 6- Adesão das associações ao estatuto de IPSS.....	50
Gráfico 7- Formas de ensino.....	55
Gráfico 8- Modos de educação.....	57
Gráfico 9- Princípios da organização.....	59
Gráfico 10- Cultura Organizacional Escolar.....	62
Gráfico 11- Cultura Organizacional das Associações.....	63
Gráfico12- Organigrama da AMA.....	86
Gráfico 13- Habilitações literárias dos colaboradores.....	89
Gráfico 14- Cultura Organizacional da AMA na fundação.....	114
Gráfico 15- Cultura Organizacional da AMA na actualidade.....	114

Índice de tabelas:	pág.
Tabela 1- Estilos de liderança.....	33
Tabela 2- A educação formal e a educação não formal.....	56
Tabela 3- A organização formal e informal.....	61
Tabela 4- Relação dos actores entrevistados na AMA.....	79
Tabela 5- Número de utentes/clientes em cada resposta social.....	88
Tabela 6- Recursos humanos da AMA.....	88
Tabela 7- Síntese dos entrevistados.....	95
Tabela 8- Festividades de carácter nacional realizadas na AMA.....	104
Tabela 9- Festividades específicas da instituição.....	105
Tabela 10- Visitas de entidades à AMA.....	108
Tabela 11- Actividades que a AMA participa promovidas por outras entidades....	109
Tabela 12- Informações gerais do município que AMA publica nos seus boletins	110
Tabela 13- Propostas da AMA para futuro.....	112

Introdução

O presente trabalho tem como principal finalidade aprofundar o conhecimento sobre a problemática da Cultura Organizacional no contexto associativo.

O nosso interesse pela escolha deste estudo deve-se sobretudo a dois factores: o primeiro, o facto de estarmos ligados ao nível profissional a uma associação, despertou em nós uma certa curiosidade por conhecer mais sobre este tipo de organizações do chamado Terceiro Sector; o segundo, ao estudarmos os vários modelos teóricos, a problemática da Cultura Organizacional foi sem dúvida a que mais nos fascinou. Desta forma, procuramos conciliar dois factores que nos despertaram todo o interesse, no pressuposto de que ao escolher o domínio cultural, ao utilizar “estas lentes” estaríamos a seguir a via mais adequada, para melhor explicar as dimensões estruturantes do funcionamento da associação.

Procuramos no nosso estudo identificar as especificidades culturais mais relevantes ao nível do desenvolvimento da organização, apontar as regularidades e dinâmicas culturais ao longo da sua vida, destacando os principais momentos e contextos de evolução. Pretende-se, assim, caracterizar a Cultura da organização ao nível das suas manifestações, fazendo referência aos factores mais importantes que intervieram e condicionaram a sua construção.

Como metodologia recorreremos à investigação qualitativa, uma vez que pretendemos descrever, interpretar e compreender a representação cultural dos actores. Assim, o método de investigação que se nos afigurou mais adequado foi o estudo de caso. Como técnicas de recolha de dados recorreremos à observação não participante, às entrevistas semi-dirigidas, à análise documental e às conversas informais.

O capítulo I serve de suporte teórico a todos os restantes capítulos e de linha orientadora ao trabalho empírico. Neste capítulo procedemos a uma abordagem à problemática da Cultura Organizacional, começando por sintetizar, de forma breve, a sua génese e expansão ao longo das últimas décadas. A Cultura Organizacional apresenta-se como um conceito bastante complexo, com uma multiplicidade de definições, que serão apresentadas ao longo do capítulo, tendo por base os principais especialistas, que se debruçaram sobre esta problemática. Seguidamente, procuramos clarificar e distinguir as fronteiras entre a problemática da Cultura Organizacional e o conceito de Clima

Organizacional que frequentemente aparece associado e mesmo diluído nesta problemática.

Ainda neste capítulo, focalizamos os dois pólos de análise da Cultura Organizacional: as focalizações teóricas e as manifestações. Em relação às primeiras recorreremos à conceptualização de SMIRCICH (1983), que explora três concepções que estão na base da Cultura Organizacional: a cultura como variável independente e externa, a cultura como variável dependente e interna e por último a cultura como metáfora. Analisando a Cultura Organizacional ao nível das suas manifestações, MARTIN (2002) propõe uma leitura de análise que se fundamenta em três perspectivas: a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora.

Por fim, ainda neste capítulo realizamos uma abordagem aos tipos e visões de liderança desenvolvidas em contexto organizacional, bem como ao perfil dos líderes. Sabemos que a liderança assume um papel importante nas organizações e é nosso intuito neste término de capítulo reflectir sobre a relação entre o tipo de liderança expressa na organização e a Cultura Organizacional da mesma.

No capítulo II procuramos direccionar a problemática da Cultura Organizacional para o contexto associativo, o qual servirá de base ao trabalho empírico. Numa primeira fase damos a conhecer a expansão da problemática da Cultura Organizacional aos mais diversos contextos organizacionais, incidindo na escola como organização, que nas últimas décadas tem sido o contexto mais estudado. Procuramos usar este contexto escolar, alvo de inúmeras investigações, como suporte ao estudo do contexto associativo, uma vez que neste contexto não encontramos trabalhos realizados, no âmbito específico desta problemática.

Seguidamente, no presente capítulo procuramos enquadrar o contexto associativo no âmbito das políticas internacionais e nacionais. Encetamos uma análise da génese e do desenvolvimento do associativismo em Portugal, definindo a relação deste tipo de organizações, do chamado Terceiro Sector, com o Estado, enfatizando as limitações deste na questão social. Por outro lado fazemos uma referência às principais dificuldades das organizações do Terceiro Sector, com especial incidência nos processos de readaptação

destas organizações ao longo dos tempos e na dependência financeira que têm do próprio Estado.

O capítulo III Identifica e justifica as opções metodológicas assumidas nesta investigação. Apresenta as perguntas de partida e as hipóteses que orientam este trabalho. Neste capítulo podemos ver retratada toda a caracterização da organização em estudo.

O capítulo IV é dedicado à apresentação e interpretação dos dados e informações recolhidas. Procuramos encontrar nos dados respostas para as nossas perguntas de partida e verificar a confirmação das hipóteses levantadas. Assim, identificámos os principais momentos e contextos de evolução da AMA, fazendo referência a algumas das dimensões culturais e simbólicas que estiveram presentes na gestão política desta organização. Sabendo a importância das dimensões da liderança no quadro da organização, apontamos a forma de actuação e o grau de influência que esta detém sobre as dinâmicas da associação. Destacamos, dos dados empíricos recolhidos, as especificidades culturais mais relevantes desta instituição. Por fim, identificaram-se algumas das regularidades e dinâmicas culturais mais significativas e *encenam-se* os contornos de uma *Nova Cultura Organizacional*.

Para concluir este trabalho apontamos algumas reflexões finais que traduzem a nossa aprendizagem, as nossas dificuldades e limitações e, sobretudo, algumas tendências, pistas que resultaram deste trabalho exploratório.

Desta dissertação faz parte um apêndice: a relação dos actores entrevistados e os guiões das entrevistas semi-dirigidas que aplicámos e as entrevistas transcritas em suporte de cd-room.

CAPÍTULO I
Um olhar sobre a Cultura Organizacional: abordagem exploratória
às principais focalizações

0. Nota introdutória:

Neste primeiro capítulo, é nossa intenção reflectir sobre a problemática da Cultura Organizacional, começando por sintetizar de forma breve a sua génese e expansão. Posteriormente, tentaremos clarificar este conceito tão complexo e que apresenta uma multiplicidade de definições. SCHEIN (1985), um clássico nesta temática, servirá de apoio à descodificação deste conceito.

Associado, por vezes, ou não, à Cultura Organizacional surge o conceito de Clima Organizacional sendo este conceito também bastante complexo, é nosso intuito distinguir as fronteiras entre eles.

Seguidamente, encontraremos os dois pólos de análise da Cultura Organizacional: as focalizações teóricas e as manifestações. O primeiro pólo, proposto por SMIRCICH (1983), apresenta três concepções que estão na base da análise desta problemática: a primeira delas é a cultura como variável independente e externa, ou seja, caracterizada como um sistema aberto que reage com a interacção do meio e que é bastante permeável a este; a segunda, a cultura como variável dependente e interna que preconiza que o sistema é completamente fechado ao exterior, a cultura nasce e desenvolve-se apenas no interior da organização; e por último a cultura como metáfora, que defende que a cultura não nasce dentro, nem fora da organização, mas sim por meio da interacção dinâmica dos seus actores.

O outro pólo, as manifestações, permite-nos visualizar a forma como a cultura se manifesta nas organizações. MARTIN (2002) focaliza estas manifestações sob a forma de três perspectivas: a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora. A perspectiva integradora tem na sua essência a harmonia, a homogeneidade e o consenso nos valores da organização; a perspectiva diferenciadora caracteriza-se pela existência de subgrupos na organização, pela presença de conflitos entre eles e daí a presença de várias matrizes culturais. Por último, a perspectiva fragmentadora destaca o forte individualismo na organização, a falta de consenso e daí a presença de conflitos.

No término deste capítulo, procura-se dar ênfase ao papel da liderança dentro da organização e discutir a relação liderança/cultura da organização.

Assim, é nossa preocupação recensear e analisar as principais contribuições teóricas presentes na literatura portuguesa e estrangeira, mais relevante, sobre a problemática da Cultura Organizacional. Assim, este capítulo servirá de suporte teórico aos seguintes e de linha orientadora nomeadamente no que se refere à parte empírica.

1. Génese da Cultura Organizacional:

A Cultura Organizacional, apesar de não ser um conceito novo, tem sido alvo de intensas abordagens (TORRES, 1997), uma vez que, quando aplicado ao estudo das organizações escolares adquiriu um inovado e recente sentido, tornando-se num conceito “fluido e ubíquo” (SARMENTO, 1994:101).

De facto a Cultura Organizacional, enquanto objecto de estudo, foi alvo de diversas focalizações, no que concerne à explicitação teórica e manifestações, bem como de diferentes tensões no decurso da sua construção. Como salienta TORRES,

“é um campo de estudo cheio de variadas interpretações e aspectos teóricos e onde as condições sociais e teóricas encontram manifestações diferentes” (TORRES, 2004a: 130).

Assim, verificamos que o auge do interesse da Cultura Organizacional manifesta-se nos finais da década de setenta registando-se um enorme desenvolvimento durante as décadas de oitenta e noventa.

Para iniciarmos a descodificação da problemática da Cultura Organizacional, não podemos, deixar de fazer referência aos estudos feitos por Frederick Taylor, Henry Fayol e Elton Mayo, autores estes “precursores” desta problemática (TORRES, 2004 a). Os estudos apresentados pelos dois primeiros autores comparam o Homem a uma máquina, um ser não pensante, percepcionando unicamente a vertente técnica, descartando toda a parte social, ou seja enveredam por um registo teórico normativo e prescritivo sobre as organizações (TORRES, 2004 a). Elton Mayo nos seus estudos, valoriza o lado humano da empresa.

Dentro das abordagens mais racionalistas, é conferido especial relevo aos trabalhos de Max Weber (1864-1920), que foi o primeiro autor a estudar os fenómenos de racionalização das sociedades. Constitui um dos autores mais importantes no estudo e

desenvolvimento das dimensões culturais inerentes aos fenómenos sociais e organizacionais. Max Weber estudou o indivíduo enquanto actor social, debruçando-se sobre os fenómenos sociais de uma forma geral e sobre a construção de um modelo ideal-típico burocrático (construção abstracta, que não se encontra na realidade, uma espécie de silhueta de um tipo ideal, que se baseia na realidade e vem para a transcender). Segundo Max Weber, a burocracia, conjunto de dimensões puras, articuladas com o tipo ideal, construída a partir dos conceitos de dominação, autoridade e poder, é a medida e o padrão para a realidade das sociedades industrializadas. Contudo, Weber nunca defendeu a burocracia como modelo organizacional, apenas a estudou e a decompôs, ficando assustado com o seu resultado, designadamente com a elevada eficácia e a eficiência que esta preconiza e com criação de profissionais tão perfeitos.

O autor supracitado, ao valorizar

“a compreensão sociológica nos processos de construção do social, do cultural, do político, do económico e do religioso, leva a emergência das condições científico-epistemológicas para o entendimento da cultura no contexto das organizações. [...] Os fenómenos culturais em Weber são visualizados como processos significativos inerentes à acção humana em permanente exercício de construção” (TORRES, 2004 a:83).

Num outro registo, encontramos as abordagens humanísticas, em que se privilegia o lado humano e oculto da organização. Segundo TORRES (2004), será neste patamar que a Cultura Organizacional adquirirá o estatuto de tópico investigativo. Este tópico, sujeito às “lógicas da racionalidade, da eficácia e da eficiência, torna-se num tópico de carácter instrumental e ideológico” (TORRES, 2004a). Adquire assim, uma posição empresarialista, em que os valores e os aspectos culturais estão sob controlo e manuseamento da gestão administrativa.

A organização começa a ser estudada do ponto de vista teórico e empírico, e nesse sentido, a Cultura Organizacional passa a ser objecto de estudo, sobretudo a partir da década de setenta. Há a salientar um avanço nas condições teóricas e, como refere TORRES,

“as condições estritamente teóricas constituíram um elemento de intemporalidade em conexão com a própria temporalidade em que se inscreveram” (TORRES, 2004a: 124).

As dimensões culturais nas organizações vêm sendo alvo de atenção desde as décadas de cinquenta e sessenta mas foi durante a década de setenta que se verificou uma grande popularidade. Contudo, a mesma autora salienta:

“este impacto, traduziu-se num mero exercício de recuperação e recontextualização dos conhecimentos até aí ocultos na literatura organizacional, só que agora com funções mais gestionárias e ideológicas” (TORRES,2004a:124).

Deste modo, é possível perceber que a expansão desta problemática deve-se sobretudo aos aspectos sociais, culturais e políticos verificados nessa época. Alguns teóricos tomam consciência da importância dos factores culturais e de que a Cultura Organizacional influencia o sucesso de uma dada organização. Na década de oitenta e noventa continua a expansão desta problemática, a bom ritmo, sendo esta objecto de estudo das diferentes áreas disciplinares, embora com contornos teóricos e epistemológicos complexos, no que concerne à forma, conteúdo e mesmo ao sentido ontológico (TORRES, 2004 b).

Ainda no decorrer da década de oitenta o conceito de Cultura Organizacional foi reforçado com o surgimento da Teoria Contingencial da Administração. Esta classifica as organizações como dependentes do ambiente e da tecnologia, pelo que deverão desenvolver estratégias e estruturas adequadas a estes factores externos, como nos aponta TOMEI (1993).

2. Cultura Organizacional: clarificação do conceito

O conceito de Cultura Organizacional surge da ligação da noção de cultura à realidade organizacional. Procurar uma definição para Cultura Organizacional é algo difícil, refere COSTA (1996), pois este conceito pode ser percebido de formas variadas, dependendo do autor que o estuda.

Numa primeira tentativa para descodificar o conceito de Cultura Organizacional, deparamo-nos desde logo com dois conceitos, o de cultura e o de organização, sendo estes, conceitos complexos e multifacetados. Para o conceito de cultura existem uma série

de focalizações propostas por especialistas¹ na área das ciências sociais, que abraçam os fenómenos culturais nas organizações e apresentam definições que ocupam direcções diversas. Contudo SARMENTO (1994), procura sintetizar o local onde essas direcções se cruzam, definindo cultura “como sendo algo emblemático, que integra as crenças, assunções, valores, ritos e artefactos, edificado ao longo dos tempos de uma forma algo conflituosa, sendo este, alvo de uma dinâmica constante, e fruto do qual os sujeitos buscam os rituais para a sua forma de agir” (SARMENTO, 1994:90), ou seja, uma “concepção normativista e instrumental” (LIMA, 1997).

MORGAN (1996) analisa as organizações à luz de várias metáforas, constituindo uma delas a metáfora cultural, que visualiza a organização como um conjunto de ideias, valores, crenças, normas e rituais que suportam a organização como uma realidade socialmente construída.

NEVES (2000) refere que esta multiplicidade de definições e a complexidade do conceito deve-se à forma como a Cultura Organizacional é percebida e para isso compara o estudo deste conceito à história do elefante e do cego². Cada investigador (cego) vai perceber, “apalpar” a Cultura Organizacional (elefante). Todos eles só têm percepção de uma das partes e daí partem para a caracterização/definição da Cultura Organizacional, como se tivessem investigado o todo. Consequentemente, surge uma amálgama de definições deste conceito.

Daqui podemos concluir que é difícil a análise da Cultura Organizacional, a partir de um todo da organização, pois ao olhar para ela como um todo perdemos os detalhes, mas se estivermos fixados em alguns detalhes, certamente deixaremos fugir outros, que poderão ser tanto ou mais importantes.

FROST et al (1991) refere que

“Os investigadores da Cultura Organizacional não concordam sobre o que é a cultura ou por que razão deve ser estudada. Eles não estudam o mesmo fenómeno. Eles não fazem uma aproximação ao fenómeno que

¹ Podemos encontrar uma panóplia de trabalhos em meados dos anos 80 e 90, que se debruçaram sobre a problemática da cultura, em que apresentaram inúmeras definições de cultura, entre eles, trabalhos de Morgan (1996), Schein (1985), entre outros.

² Numa cidade onde só viviam cegos, eis que um dia um rei de uma terra vizinha decide conquistá-la, levando o seu exército e um elefante para amedrontar a população. Esta ao saber de tal facto, decide ir conhecer o elefante, através obviamente do tacto. Quando confrontados sobre como era o elefante, cada um descreveu a parte que tinha apalpado: o que tinha apalpado o ouvido classificou-o como “grande e rugoso”, o que tinha palpado a tromba identificou-o como “um tubo enorme, oco e destruidor”, o que apalpou as pernas descreveu-o como “grande e firme como um pilar”. Obviamente não havia consenso, porque cada um dele sentiu apenas uma parte do elefante. (adaptado de Ornstein (1972) citado por NEVES, 2000: 70).

efectivamente estudam dos mesmos pontos de vista teóricos, epistemológicos ou metodológicos.” (FROST et al, 1991: 7)

MORGAN (1996) apresenta-nos a sua posição relativamente ao conceito de cultura, dizendo que se deve

“tentar compreender a cultura como um processo contínuo, proactivo da construção da realidade, e que dá vida ao fenómeno da cultura em sua totalidade [...] a cultura pode não ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem [...] mas ser compreendida como um fenómeno activo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundo dentro dos quais vivem” (MORGAN, 1996: 135).

PETTIGREW (1979) define cultura de uma organização como um conjunto de interpretações ou significados partilhados pelos membros da organização e que os assumem publicamente. Estas interpretações ou significados estão de tal forma implícitos nos membros que comandam toda a sua acção e são transmitidos aos novos membros da organização.

Verifica-se também um intenso debate em torno dos conceitos de cultura e de organização e a sua relação. Integrados num paradigma mais funcionalista, alguns autores defendem que a organização tem uma cultura. Outros porém, concebem a organização como sendo uma cultura, posição esta integrada num paradigma mais interpretativo.

Conceber a organização como uma cultura implica entender a organização

“na base da autonomia individual ou grupal e assente numa diversidade de comportamentos e divergências de matrizes de referência. É uma abordagem mais descritiva da natureza profunda da cultura, remetendo assim para os métodos etnográficos da observação e análise da organização, efectuando a sua reconstituição quanto possível ” (NEVES, 2000:71).

Os investigadores que defendem a perspectiva da organização como tendo uma cultura, centram-se no comportamento organizacional. As suas preocupações são de índice prático e de controle dos fenómenos organizacionais, verificando-se uma menor focalização nas descrições e explicações dos fenómenos e uma maior preocupação na funcionalidade e controlo. Esta forma de perceber a cultura na organização permite a adaptação dos membros à organização como um todo e a adaptação desta ao seu meio envolvente (NEVES, 2000:71).

MARTIN (2002), uma das autoras centrais no estudo desta problemática, também procura uma definição³ para a problemática da cultura, referindo que:

“Quando as organizações são analisadas sobre a perspectiva cultural, a atenção é dada a aspectos da vida da organização que historicamente foram por vezes ignorados ou mal estudados, tais como as histórias contadas a pessoas recentemente admitidas na organização, de modo a explicar “como as coisas são feitas aqui”, o modo como os escritórios estão organizados e como itens pessoais estão ou não expostos, anedotas que as pessoas contam, a atmosfera de trabalho (calma e luxuriosa ou suja e barulhenta), as relações entre as pessoas (afectuosas em algumas áreas do escritório, e obviamente tensas e talvez competitivas em outro local), etc. Os observadores culturais várias vezes dão relevância a aspectos do trabalho que outros investigadores estudam, tais como as políticas oficiais da organização, as diferentes quantidades de dinheiro que diferentes pessoas ganham, etc. Um observador cultural está interessado nas superfícies destas manifestações culturais porque estes detalhes podem ser informativos, mas também é procurado um entendimento profundo dos padrões de significado que unem estas manifestações, algumas vezes em harmonia, outras vezes em conflitos amargos entre grupos, e algumas vezes em teias de ambiguidade, paradoxo e contradição” (MARTIN, 2002: 58).

Desta forma, podemos constatar a importância que MARTIN (2002) concede à vida histórica da organização e a importância e necessidade de esta história ser transmitida aos novos membros da organização, aspectos para os quais o *observador cultural* deverá estar atento. MARTIN (2002) refere ainda que também é função do *observador cultural* estar atento ao significado de todas as manifestações dos membros da organização.

Edgar Schein, um clássico nesta temática, tentou definir a Cultura Organizacional como:

“um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo de acordo com a forma como ele aprendeu a lidar com problemas de adaptação ao exterior ou de integração no interior da organização – que foram trabalhadas até serem consideradas válidas e, portanto, comunicadas aos novos membros como o método correcto de perceber, pensar e sentir relativamente aqueles problemas” (SCHEIN,1985:9).

Ao analisarmos esta tentativa de definição de Schein, percebemos que a Cultura Organizacional nasce e desenvolve-se numa organização, num grupo específico que procura a melhor forma de resolver os problemas e que está unido pelo mesmo objectivo. Schein não faz referência à existência de outros grupos com outras culturas na organização, nem a possíveis conflitos existentes. Apenas se refere a problemas, referindo que a melhor forma de os solucionar será transmitida às novas gerações, pois será o modo correcto como estas terão de agir sobre os problemas. Sendo assim, podemos

³ Martin (2002:57-58) no seu trabalho apresenta e analisa uma série de definições propostas por vários autores.

depreender que este padrão será transmitido através da socialização organizacional. SARMENTO (1994) ao analisar esta definição de SCHEIN, refere que o autor

“filia a cultura num grupo determinado da organização, sendo assim aceita que possam existir outras culturas diferentes, que podem ser contraditórias e conflituais, o que vai impedir que a definição proposta por SCHEIN seja puramente funcionalista (lidar com problemas internos e externos)” (SARMENTO, 1994:89).

Ao longo do seu trabalho, SCHEIN (1985) aponta um conjunto de elementos que traduzem a Cultura Organizacional de uma organização, tais como:

“os comportamentos observados regularmente quando as pessoas interagem; as normas que envolvem o trabalho de grupo; os valores dominantes expressos pela organização tais como o produto de qualidade ou a liderança de preço; a filosofia que conduz as políticas da organização através dos empregados e clientes; as regras do jogo que qualquer membro novo, tem de aprender, para ser aceite por todos; e por último, o sentimento ou clima que se vive na organização e que se observa na forma como os membros da organização interagem” (SCHEIN, 1985:6).

Este mesmo autor, refere que estes elementos reflectem a cultura da organização, mas nenhum deles é a sua essência.

Para isso, Schein apresenta-nos três níveis de cultura: o nível 1- artefactos, nível 2- valores e o nível 3- as concepções básicas. (Schein, 1985:14; 1990:111).

Ao nível dos artefactos, SHEIN (1985) aponta

“a tecnologia, a arte os padrões de comportamento visíveis e audíveis da organização, ou seja, o espaço físico, a maneira de falar e escrever do grupo, a produção artística e o comportamento dos membros, todos eles elementos visíveis, mas que podem não ser percebidos pelos membros” (SHEIN, 1985:14).

Ou seja, são facilmente detectáveis mas dificilmente entendidos ou interpretados (SCHEIN, 1990:111).

O segundo nível, o nível dos valores, SCHEIN (1985) apresenta-o como menos visível do que o anterior mas mais perceptível. Os membros da organização têm consciência dos valores da organização, ou seja, da forma como deveriam agir perante determinadas situações, ainda que, porventura, não o façam. Estes valores são tomados como válidos, no decorrer da vida da organização, formas de agir, que foram consideradas válidas/correctas no confronto com situações diversas, e passaram a ser valores de referência. Contudo, SCHEIN (1985) alerta-nos que muitos destes valores passam a ser percebidos como crenças, e aí funcionam como um automatismo, tornando-se assim

num elemento mais inconsciente, próximo das concepções básicas; outros porém, estão mesmo relatados em documentos da própria organização.

Por último, no terceiro nível situam-se as concepções básicas, que podem advir da própria interiorização dos valores, da transformação destes, em crenças, à luz das quais os membros da organização desenvolvem a sua acção, de forma inconsciente.

SCHEIN (1991) acredita que a

“Cultura é manifestada em diferentes níveis e por essa razão pode ser estudada também a diferentes níveis, desde que sejam entendidos os níveis mais profundos. Por outras palavras, se se entender o padrão das concepções básicas e partilhadas de um grupo, podem ser decifrados os seus valores compartilhados e os seus rituais comportamentais, contudo o inverso não funciona: não se podem inferir as suposições a menos que se tenha feito uma extensa pesquisa etnográfica” (SCHEIN, 1991:252)

Sendo assim, SCHEIN direcciona o termo cultura para o terceiro nível, o mais profundo, que se situa nas concepções básicas partilhadas pelos membros da organização. Estas realizam-se ao nível do inconsciente e definem o ambiente da organização. Este ambiente é criado após um tempo bastante significativo de interacção entre os membros, em que se formam padrões de intervenção/formas de agir válidas para transmitir aos novos membros, como a forma correcta de actuar e pensar na organização. Observando-se por este prima, a cultura é fruto da interacção de um grupo fixo, com uma certa história, que adopta determinadas posições/attitudes ao longo dos tempos, e que serão consideradas como “as válidas”. Deste modo, podemos constatar que o autor referenciado compara o método da formação da cultura ao de um desenvolvimento de um grupo.

SCHEIN (1985) refere ainda que as concepções básicas, vistas como pertencendo a um nível mais profundo, devem ser diferenciadas dos artefactos e dos valores que são manifestações da cultura e ocupam um nível mais superficial da cultura. O mesmo autor aponta que uma das grandes funções da cultura (a qual é adquirida pelos novos membros da organização, no processo de adaptação) visa diminuir a ansiedade dos seus membros, pois estes sabem como devem pensar e agir e conhecem a própria rotina da organização.

MORGAN (1996) assume a Cultura Organizacional como um fenómeno que foi reconhecido, mas que não é mais do que o confronto/convívio de indivíduos com diferentes personalidades, que partilham de alguns aspectos em comum, no seio de um grupo ou organização. O mesmo autor vai mais longe, ao enunciar as formas como essa

cultura se pode manifestar na organização, podendo, por um lado, ser uma organização em que os indivíduos partilham os mesmos objectivos, ou seja um trabalho integrado e conjunto; por outro lado, em que os indivíduos da organização sentem-se como superiores e os melhores e assim pretendem continuar. Uma outra forma de manifestação da Cultura Organizacional consiste na divisão da organização em grupos, com diferentes pensamentos e concepções acerca de como deveria ser a realidade dessa mesma organização (MORGAN, 1996:125).

O autor supracitado defende que, para que possamos perceber a cultura presente numa organização, basta apenas observar o dia a dia desta, e ela vai tornar-se evidente

“à medida que se conhecem os padrões de interacção dos indivíduos, a linguagem utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária [...] e pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas” (MORGAN, 1996:125).

Nesta ordem de ideias, SCHEIN adopta uma “perspectiva prescritiva”. Sob um paradigma funcionalista, a Cultura Organizacional nasce e desenvolve-se num processo de adaptação a normas, valores pré-existentes dentro da organização. Por outro lado, MORGAN adopta uma “perspectiva interpretativa”, colocando o contexto social como factor determinante do nascimento da Cultura Organizacional, construindo-se esta através das relações existentes entre os membros.

TORRES (1997) procura definir Cultura Organizacional em sentido lato

“[...] como o conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, regras, representações, rituais, símbolos, hábitos, rotinas, mitos, cerimoniais, formas de interacção, formas de comunicação e, até mesmo, as práticas dos actores localizados em determinada organização” (TORRES, 1997:14).

Entendemos assim, que o termo Cultura Organizacional pode ser percebido de diversas formas. Para alguns autores não é mais do que uma metáfora ou imagem organizacional, que pode ajudar a compreender e simplificar o estudo das organizações, enquanto que outros concebem-no como um paradigma.

Neste contexto, SANCHES (1992) fala-nos de Cultura Organizacional

“como paradigma aglutinador de noções relativas à dimensão informal das organizações: normas, valores, ideologias e sistemas emergentes” (SANCHES, 1992:40)

elucida-nos também que a Cultura Organizacional funciona como metáfora facilitadora da percepção da atmosfera, clima e ethos da organização, bem como do seu carácter e imagem (SANCHES,1992:40).

Como a própria autora refere, a Cultura Organizacional permite-nos conhecer os movimentos individuais e colectivos dos membros da organização, a sua interacção e consequentemente a sua realidade, o que lhe confere uma identidade única.

Nesta mesma linha de pensamento, encontra-se GOMES (1993), que nos apresenta o conceito de Cultura Organizacional, como englobando a interacção dos membros da organização com a própria estrutura. O autor refere também que dentro de uma mesma organização podemos encontrar culturas bastantes diferentes.

TEIXEIRA (2002) assume mesmo que o conceito de Cultura Organizacional cresceu rapidamente, pelo facto de nos permitir obter uma visão mais ampla e personalista das organizações (TEIXEIRA, 2002:15).

3. Cultura Organizacional e Clima Organizacional

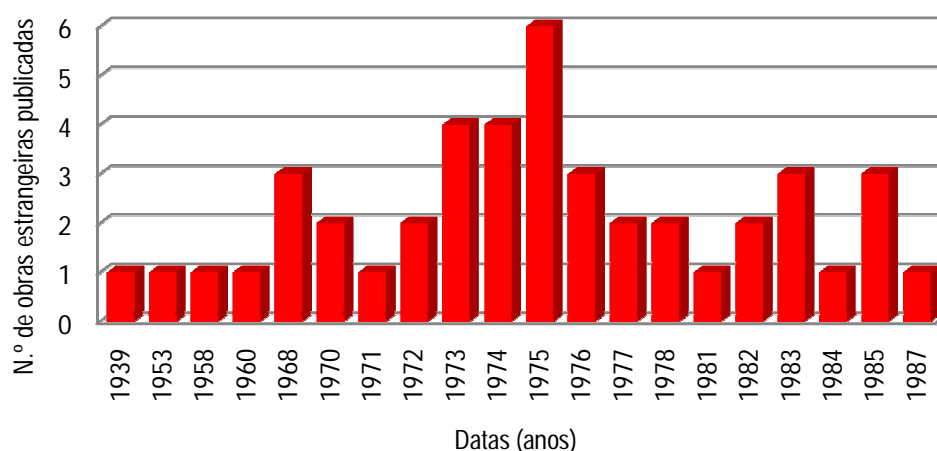
Os conceitos de Cultura Organizacional e de Clima Organizacional apresentam diferenças quer na sua génese, quer no seu desenvolvimento. O Clima Organizacional é um conceito mais remoto, sendo alvo de investigação há mais de meio século, concretamente desde 1939, com os trabalhos de Lewin e White, ainda que tenha tido o seu auge de trabalhos nos anos setenta⁴. A Cultura Organizacional é um conceito mais recente (cerca de três décadas) tendo sido abordado inicialmente, nos termos actuais⁵, pelo autor Pettigrew em 1979, mas registando nos anos seguintes um considerável número de trabalhos.

Os gráficos que se seguem procuram evidenciar o número de obras estrangeiras publicadas em cada ano, sobre o conceito de clima e o conceito de cultura até à década de noventa.

⁴ Podemos observar cronologicamente todos estes trabalhos na obra de SCHNEIDER, 1990: 9–17, através das tabelas apresentadas.

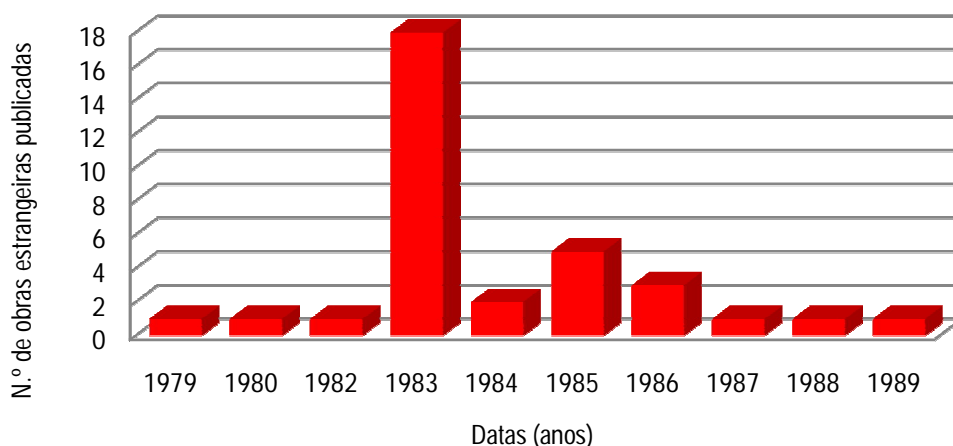
⁵ Já na década de quarenta, cinquenta e sessenta podemos encontrar obras em que a problemática da Cultura Organizacional estava ausente ou pouco visível, mas que constituíram obras de referência à problemática.

Gráfico 1
Número de obras estrangeiras publicadas sobre o desenvolvimento do conceito de clima



Fonte: Gráfico realizado com base nos dados apresentados em Schneider, 1990: 10-18

Gráfico 2
Número de obras estrangeiras publicadas sobre o desenvolvimento do conceito de cultura



Fonte: Gráfico realizado com base nos dados apresentados em Schneider, 1990: 10-18

Ao gráfico anteriormente apresentado, que termina na década de noventa, poderemos dar continuidade com os trabalhos de TORRES (2004a), que apoiada na base de dados da UMI, da ISI, da ERIC e da ABI, apresenta um estudo compreendido entre a década de oitenta e o novo século. Destes estudos, há a salientar uma concentração de trabalhos na primeira metade da década de noventa, sofrendo um decréscimo na segunda metade. Tal

como a autora refere, “ao longo da década de noventa alcançou-se o apogeu investigativo da Cultura Organizacional” (TORRES, 2004a:143).

O conceito de clima é abordado em termos mais práticos, facto que levou a que na primeira fase se registasse um maior número de trabalhos e numa segunda fase se verificasse a necessidade de produzir matéria escrita sobre este conceito. Com o conceito de cultura regista-se exactamente o oposto: há desde logo a necessidade de produzir matéria escrita para a explicitação deste conceito, daí a quantidade de trabalhos apresentados logo na primeira fase e nas fases seguintes.

Como podemos constatar, não é fácil encontrar consenso para definir o conceito de Cultura Organizacional, acontecendo o mesmo para o conceito de Clima Organizacional, pelo que a relação entre ambos os conceitos se torne algo mais problemático, tornando-se difícil, como sugere TORRES (1997), distinguir fronteiras entre eles.

GOMES (1993) e SARMENTO (1994) apresentam-nos o Clima Organizacional como sendo um conceito mais remoto e que, numa primeira fase, é definido como sendo o clima da organização, ou seja, aquilo que nos dá a percepção do ambiente, aquele tipo de sensação que nos faz sentir, ou não, dentro de uma organização.

Nesta mesma linha de pensamento podemos acusar CHIAVENATO (2000) que conceptualiza o Clima Organizacional⁶ como sendo o ambiente psicológico e social existente na organização e que conduz todos os comportamentos dos seus membros.

Este mesmo autor, num trabalho mais recente, aponta que o Clima Organizacional envolve factores estruturais e factores sociais. Nos primeiros destaca-se o “tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da organização, metas operacionais, regulamentos internos e nos factores sociais dá ênfase às atitudes e comportamento social que são animados ou punidos pela organização” (CHIAVENATO, 2006: 191-192).

Por sua vez, os autores OUCHI e WILKINS (1988) apontam que

“Estudos do clima organizacional foram por vezes indistinguíveis dos estudos correntes de cultura organizacional. O método desses estudos, no entanto, foi o da pesquisa de investigação e não o método de

⁶ CHIAVENATO (2000) apresenta o conceito de Clima Organizacional como resultante do conceito de moral. Este último conceito, de corrente da Teoria das Relações Humanas é definido por CHIAVENATO (2000), como sendo algo “abstracto, intangível mas perceptível. O moral é uma decorrência do estado motivacional provocado pela satisfação ou não das necessidades individuais das pessoas” (CHIAVENATO, 2000:132).

etnografia; os métodos de pesquisa de investigação estiveram sob forte ataque dentro da psicologia social, como tendo falta de precisão como no método experimental. (OUCHI e WILKINS, 1988: 235)

Sendo assim, o conceito de Clima percebido por estes autores é impossível de distinguir do conceito de Cultura Organizacional.

O Clima Organizacional é condicionado pela Cultura Organizacional, pois esta última influencia todas as interações entre os membros da organização. Cada um destes conceitos está associado a diferentes disciplinas: a Cultura Organizacional situa-se na antropologia⁷ e de uma forma superficial na sociologia e o conceito de Clima Organizacional encontra-se filiado na psicologia social⁸. Este último é apresentado como uma característica mais superficial, mais visível e, por conseguinte, mais facilmente susceptível de ser alterado, em detrimento da Cultura Organizacional, uma característica mais profunda, invisível e mais durável (TORRES, 1997:13).

Jorge Jesuíno no seu prefácio a NEVES (2000) afirma que as relações entre Clima e Cultura Organizacional não são claras, contudo é consensual referir que a “noção de Clima Organizacional é mais especializada e restrita (...), enquanto que a noção de Cultura Organizacional é mais abrangedora e qualitativa”. (NEVES, 2000:8).

Sobre este aspecto há autores, que, tal como SCHNEIDER (1990) referenciam que os métodos utilizados na investigação do clima se situam mais numa vertente quantitativa enquanto que no estudo da cultura serão mais de índole qualitativa. No entanto, neste aspecto não há consenso entre os autores, pelo que teremos de verificar qual o aspecto da cultura a ser investigado, se o lado cognitivo da cultura se o comportamental, pois este último socorre-se da utilização dos métodos quantitativos.

NEVES (2000) aborda estes conceitos como distintos embora, o autor admita que “apresentam semelhanças que apoiam a ideia de os entender e reconceptualizar como amalgamados” (NEVES, 2000: 15). Este autor, numa revisão de literatura, encontra “lógicas interpretativas” bastante diferentes, em que umas defendem a semelhança entre

⁷ Está filiado na antropologia pois “ênfatisa os valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversificadas formas de manifestação de cultura” (Neves, 2000:52).

⁸ Está associado na psicologia social pois “ênfatisa os processos da percepção e do conhecimento através dos quais os indivíduos aprendem a realidade organizacional e emitem respostas atitudinais e afectivas” (Neves, 2000:52).

⁹ O autor supracitado atribuiu a este termo “amalgamado o da combinação de algo diverso, mas unível ou ligável, de que resulta um todo identificável e não distinto ou confuso” (NEVES, 2000:15).

os conceitos, e outras, porém a separação entre eles e a urgência em “serem tratados como entidades separadas” (NEVES, 2000: 16).

Aliás, este autor defende o clima como a parte mais superficial da cultura, que nos transmite o que acontece, sendo mais permissivo a alterações das variáveis da organização, que “traduz-se em reacções rápidas, de curto prazo e pouco profundas, enquanto que a cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, sendo assim, é mais resistente à mudança e com efeitos de longo prazo” (NEVES, 2000:55).

SCHEIN (1990) aponta o clima como uma manifestação superficial da cultura, que não permite a compreensão profunda do funcionamento das organizações (SCHEIN: 1990:109).

4. Focalizações teóricas da Cultura Organizacional

Tal como refere TORRES (2004:163) as focalizações teóricas da Cultura Organizacional serão um dos dois pólos que têm constituído os fundamentos essenciais para o desenvolvimento desta problemática, e que tem servido de estruturação aos trabalhos produzidos, nos contextos académicos ou empresariais.

Neste contexto, SMIRCICH (1983) explora três concepções que estão na base da análise da Cultura Organizacional, sendo que uma primeira concepção define a cultura como variável independente e externa; a segunda, a cultura como variável dependente e interna; e por fim, a terceira concepção encara a cultura como metáfora.

Na primeira concepção SMIRCICH (1983) considera a cultura

“um factor profundo (quase sinónimo de país), uma variável exploratória ou uma estrutura evidente/principal que influencia o ambiente e reforça as crenças” (SMIRCICH, 1983:343).

Sendo assim, podemos caracterizar a cultura como um sistema aberto que reage com a interacção do meio, ou seja, os membros da organização importam para esta atitudes e acções, sendo por isso extremamente permeável à cultura do meio em que está inserido. A cultura pode ser também considerada como sendo externa pelo facto de que a organização a importa do seu exterior e é independente, uma vez que vai condicionar toda a vida da instituição. TORRES (1997) ao analisar esta variável refere que a Cultura

Organizacional “será o reflexo dos traços culturais da sociedade, ou seja, as práticas organizacionais tendem a ser estabelecidas pela cultura societal” (TORRES, 1997: 15).

Na sua segunda concepção, SMIRCICH (1983) apresenta a cultura como variável dependente e interna, em que as organizações

“são vistas como instrumento social que produz bens e serviços, e, como sub-produto, elas também produzem artefactos culturais distintivos como os rituais, as lendas e as cerimónias” (SMIRCICH, 1983:344).

O sistema da organização é completamente fechado ao exterior, a cultura nasce e desenvolve-se apenas no interior da organização, é “um factor endógeno e idiossincrático de organização” (TORRES, 2004:163) Assim, registam-se processos de liderança que impõem aos seus membros a absorção de valores, crenças e ideologias, sendo a organização dependente das lideranças. Desta forma, os membros obrigatoriamente vão interiorizar as “regras” de uma instituição. Poder-se-á então utilizar a cultura para melhorar as práticas de gestão, pois é algo que “a organização tem e pode ser gerido ou mudado com vista à integração, comunhão de interesses, partilha de valores e o consenso” (TORRES, 2004:164).

Nesta segunda concepção situam-se os autores defensores da “corporate culture” tais como DEAL e KENNEDY (1988) ou PETERS e WATERMAN (1987), que consideram que a cultura é produzida pela própria organização e enfatizam a importância da cultura nos seus trabalhos.

Tendo em conta estes pressupostos, SMIRCICH (1983) conclui que na primeira concepção a cultura é parte integrante do ambiente, protagonizando uma força marcante e dominante, enquanto que na segunda concepção, como variável dependente e interna, ela é o resultado da acção humana (SMIRCICH, 1983:347).

Numa última concepção, a Cultura Organizacional como Metáfora, é alterada a ideia até aqui apresentada, de que a cultura é alguma coisa que a organização *tem*, percepcionando-se agora, a cultura como configurando alguma coisa que a organização *é* (SMIRCICH, 1983: 347). SMIRCICH (1983) refere que a cultura

“derivada da metáfora promove uma visão das organizações como formas expressivas e como manifestações da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas não em termos económicos ou materiais, mas em termos expressivos, idealizados e simbólicos” (SMIRCICH, 1983: 347-348).

É aqui defendido que a cultura já não nasce dentro da instituição, nem fora dela, mas por via da interacção dinâmica dos seus actores, não sendo encarada como estática,

“é um processo contínuo e activo de criação, recriação e estruturação através dos actores de significações e interpretações através das quais é determinada e estruturada a realidade (sócio)organizacional [...] a organização é, uma forma de expressão humana, produto de padrões de relacionamento e significados simbólicos inerentes aos processos de interacção humana. (TORRES, 1997:20).

TORRES (2004) aborda esta concepção como sendo um “processo dialéctico de construção e reconstrução contínua através das interacções sociais”. TORRES & PALHARES (2007) falam-nos que

“a cultura das organizações desenvolve-se e sedimenta-se no tempo, através de metamorfoses quotidianas operadas pelos actores em relação a um conjunto de condicionamentos internos e externos aos seus contextos organizacionais” (TORRES & PALHARES, 2007:10).

É neste processo que emanam e se desenvolvem os hábitos, costumes, rituais de toda a organização. Os autores supracitados referem que sem que o gestor se aperceba, aparentemente, estas “*camadas sedimentares*” que se sobrepõem no quotidiano transformam-se na “*long durée*”, em normalidades culturais, no “ethos organizacional”, ou seja uma matriz simbólica, que configura os comportamentos organizacionais.

5. Manifestações da Cultura Organizacional

As manifestações serão então, outro dos pólos que nos permite estudar a problemática da Cultura Organizacional. Estas abordagens irão permitir analisar o grau de consensualidade na forma como a cultura se manifesta na organização.

MEYERSON (1991) alerta-nos que a

“exclusão da ambiguidade no estudo da cultura pode ser tanto um artefacto dos nossos próprios valores e crenças comunitários como das culturas que estudamos. Então, incluir ambiguidades no estudo de uma cultura é desafiar a nossa definição de cultura e questionar a ideologia por detrás dessa definição” (MEYERSON, 1991:254).

Tendo presente os estudos realizados, MARTIN (2002) propõe uma leitura de análise para a cultura que se fundamenta em três perspectivas: a integradora, diferenciadora e a fragmentadora, que podem ser entendidas como “tipos ideias” das realidades das organizações.

Cada uma destas formas difere das restantes na sua essência (mais propriamente a harmonia, versus o conflito), no grau de consenso (encontrado ao nível da organização, do grupos, ou o individualismo), na matriz cultural da organização (uma ou várias) e nas manifestações de cultura (consistentes e inconsistentes).

Estas manifestações da cultura propostas por MARTIN (2002)

“incluem rituais, histórias, humor, jargon, arranjos físicos, e estruturas formais, bem como as normas e práticas informais. Temas (como valores e concepções básicas) são usados para captar e mostrar as relações existentes entre as interpretações e o sentido dessas manifestações” (MARTIN, 2002: 56).

A perspectiva integradora apresentada por MARTIN (2002)

“é focada nas manifestações de cultura que são alvo de interpretações mutuamente consistentes ou seja, cultura é considerada como aquilo que é claro, sendo toda a ambiguidade excluída dessa interpretação. Recorrendo a uma metáfora, podemos considerar a cultura como um monólito que é visto da mesma maneira por várias pessoas, independentemente do ângulo do qual ele é observado” (MARTIN, 2002: 94).

Esta perspectiva tem na sua essência a harmonia e a homogeneidade, um grau elevado de consenso nos valores da organização e uma matriz cultural única.

Nesta linha de pensamento podemos classificar as ideias de Edgar Schein que, como vimos anteriormente, concebe a cultura como algo estabilizador, num conjunto de percepções partilhadas por todos membros da organização e transmitidas aos novos membros, não havendo, por isso, lugar a conflitos. Este autor considera a liderança como meio responsável pela formação e modificação da Cultura Organizacional (SCHEIN, 1985:50).

SCHEIN (1985) confere relevância ao papel dos líderes, como a fonte da organização, salientando que os valores e crenças por eles partilhados serão impostos a todos os membros da organização e daí a existência de uma clareza e consenso nos valores da organização.

Dentro desta perspectiva integradora podemos acusar também OUCHI (1982), pela forma como nos apresenta a cultura no contexto das empresas japonesas

“a cultura organizacional consiste num conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização aos seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, ao contrário, seriam ideias esparsas e abstractas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para o novo empregado” (OUCHI, 1982: 43).

Um outro autor que também se identifica com esta perspectiva é, como já referimos anteriormente, o sociólogo PETTIGREW (1979), que é um marco no estudo desta problemática e refere que a

“Cultura é o sistema de significados aceites e partilhados publicamente e colectivamente, operando num determinado grupo por um período de tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam de modo individual a situação pessoal do indivíduo” (PETTIGREW, 1979:574).

PETTIGREW, em conjunto com Bumstead, apresenta estudos que observaram como as variações na Cultura Organizacional afectaram o impacto das actividades de desenvolvimento da organização (PETTIGREW, 1979:580).

Por fim, Deal e Kennedy (1988), Peters e Waterman (1987) apontam o êxito das empresas através da presença de uma cultura forte. Esta centra-se na actuação dos líderes, e na preocupação com as pessoas e no tratamento destas, moldando à sua forma a Cultura Organizacional e colocando em segundo plano factores como a tecnologia, o local das empresas ou mesmo o capital.

DEAL (1988) refere que na publicação de “Corporate Cultures”, cujos autores são Deal e Kennedy, e na obra “In Search of Excellence” de Peters e Waterman, se pode perceber a cultura

“como uma preocupação em muitos negócios nas organizações. [...] O conceito de cultura na América corporativa tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão: está no limiar de se tornar uma novidade/moda na gestão das organizações” (DEAL, 1988:207).

Assim, nesta perspectiva integradora é possível gerir de forma estratégica a Cultura Organizacional, de forma a favorecer a integração, a uniformidade de interesses, a partilha dos mesmos valores, o consenso entre os membros, de forma a atingir a eficácia e eficiência da organização. Esta perspectiva, sob este ponto de vista, não visualiza as organizações como culturas mas sim como produtoras de cultura, levando-nos a concluir que, é possível manipular a cultura como sendo uma variável dependente. (TORRES, 1997: 42).

A perspectiva diferenciadora foca a divergência como a essência da cultura. MARTIN (2002) aponta que:

“em manifestações culturais que possuem interpretações inconsistentes, tais como o caso de um executivo de topo anuncia uma política, para depois se comportar de uma maneira inconsistente com essa mesma política. Nesta perspectiva, existe consenso dentro de uma organização, mas apenas em níveis de análise mais baixos, denominados subculturas. Estas subculturas podem coexistir em harmonia, independentemente, ou em conflito entre elas. Dentro de uma subcultura, tudo é claro, sendo excluída qualquer ambiguidade. Expressando esta perspectiva através de uma metáfora, podemos entender as subculturas como ilhas de claridade num mar de ambiguidade” (MARTIN, 2002: 94).

Nesta perspectiva, o grau de consenso poderá existir, bem como uma matriz única e singular mas, *à priori*, só dentro de cada subcultura.

Verificamos, desta forma, a coexistência de subgrupos que tendem a formar subculturas, onde prevalece um ambiente propício a conflitos e não há partilha dos mesmos valores nem crenças, exceptuando, como referimos anteriormente, no seio de cada subcultura. Os membros de cada subcultura têm autonomia para solucionar os problemas com que se deparam. Esta perspectiva “confere protagonismo ao papel dos actores da organização, pois estão implícitos no modo de construção e reconstrução da cultura da organização” (TORRES, 2004:165).

Dentro desta perspectiva podemos encontrar autores como Sainsaulieu (1987, 1988) e Reto e Lopes (1983), que postulam da existência de subculturas e, logo, de uma heterogeneidade cultural nas organizações.

Uma última perspectiva, a perspectiva fragmentadora, conceptualiza a individualidade de cada membro da organização e focaliza a sua essência na diferença e no conflito. Neste âmbito, MARTIN (2002) aponta que as relações entre os indivíduos

“não são nem claramente consistente, nem claramente inconsistente. Alternativamente, as interpretações de manifestações culturais estão relacionadas entre elas de modo ambíguo, colocando a ambiguidade (e não a claridade) no centro da Cultura. Nesta perspectiva, o consenso é transitório e específico face a cada assunto individual. Para expressar esta perspectiva através de uma metáfora, imagine-se que a cada individuo de uma cultura é assignada uma lâmpada¹⁰” (MARTIN, 2002: 94).

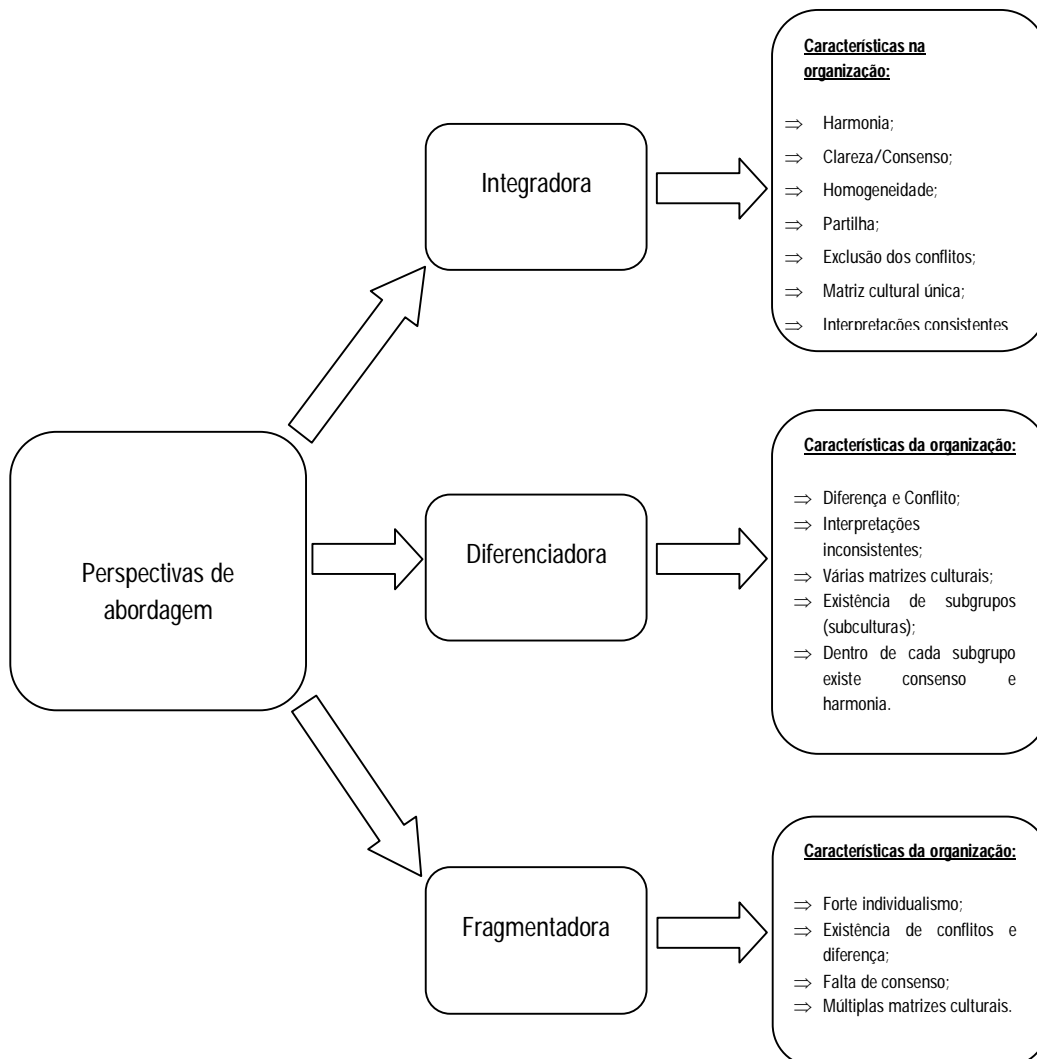
Desta forma, a perspectiva fragmentadora, como refere TORRES (1997:46), salienta as ambiguidades existentes na vida das organizações, que se traduzem em problemas

¹⁰ Desta forma, Martin (2002) refere que quando um assunto se torna relevante, algumas lâmpadas serão acesas, sinalizando quem está envolvido activamente no assunto (tanto aprovando ou desaprovando). Ao mesmo tempo, outras lâmpadas permanecerão desligadas, sinalizando indivíduos que são indiferentes ou desconhecedores do assunto; outro assunto acenderia outro conjunto diferente de lâmpadas. Vistas de longe, as lâmpadas formariam padrões de luz que apareceriam e desapareceriam num fluxo constante, sem qualquer repetição de padrão.” (MARTIN, 2002: 94).

complexos, insolúveis e com expectativas difusas, levando à inexistência de consenso para formar sequer um subgrupo na organização e conseqüentemente subculturas. Os membros da organização saltam de cultura em cultura verificando-se um forte individualismo, “que gera valores, crenças e significados múltiplos, de acordo com as vivências de cada pessoa, nunca havendo lugar à concordância de atitudes e à uniformidade de condutas nos grupos” (TORRES, 2004 a:166).

O esquema que se segue procura sintetizar as ideias principais de cada uma das perspectivas: a integradora, a diferenciadora e a fragmentadora.

Gráfico 3- Perspectivas de abordagem



Fonte: Gráfico realizado com base nos dados apresentados em MARTIN (2002: 94-152).

As perspectivas explicitadas anteriormente vão orientar o investigador no estudo da Cultura Organizacional, levando a que este se centre nas dimensões estruturantes de cada uma delas. A perspectiva integradora abarca uma visão mais funcionalista, a diferenciadora uma visão mais interpretativa e por último, a perspectiva fragmentadora surge-nos como uma visão mais política e ambígua. (TORRES, 2004 a: 49)

Os estudos feitos por investigadores de “tradição mais sociológica e interpretativa (paradigma interpretativo) tendem a orientar-se por uma perspectiva diferenciadora, por outro lado, os estudos de índole antropológica e nas vertentes mais funcionalistas (paradigma funcionalista) tendem a adoptar a perspectiva integradora” (TORRES, 1997: 48).

Contudo, MARTIN (2002) defende que no estudo de uma organização, deveremos ter presentes as três perspectivas, e poderemos adoptá-las simultaneamente. Sugere, no entanto, que ainda que apenas uma perspectiva se possa destacar como a dominante, não devemos, ainda assim excluir as restantes, pois só assim se poderá efectuar um estudo completo das organizações.

Nesta linha de pensamento TORRES & PALHARES (2007) alertam-nos para a importância de conseguirmos identificar as diferentes manifestações culturais, numa dada organização e conseguir perceber os diversos processos que levam à sua construção e o real impacto que tem no seu desenvolvimento.

6. Liderança e cultura

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos, no contexto das ciências sociais e humanas, e tem merecido uma especial e crescente atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Apresenta uma certa complexidade na sua conceptualização, na medida em que possui tantas definições quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática, ao longo do século XX e neste início de século XXI. REVEZ (2004) vai mais longe ao enunciar o conceito liderança como o mais estudado e o menos compreendido nestas ciências.

Sabemos que a liderança é imprescindível em qualquer organização humana (CHIAVENATO, 2000) e é possível, contudo, afirmar que uma grande maioria das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objectivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é o protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objectivos propostos. É com esta tentativa de definir este conceito tão plurifacetado, que partimos para a sua análise.

Pensamos que a liderança é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, havendo contudo, algumas pessoas que já possuem esse conjunto de habilidades que permitem liderar, outras porém têm de se submeter a esse processo de aprendizagem.

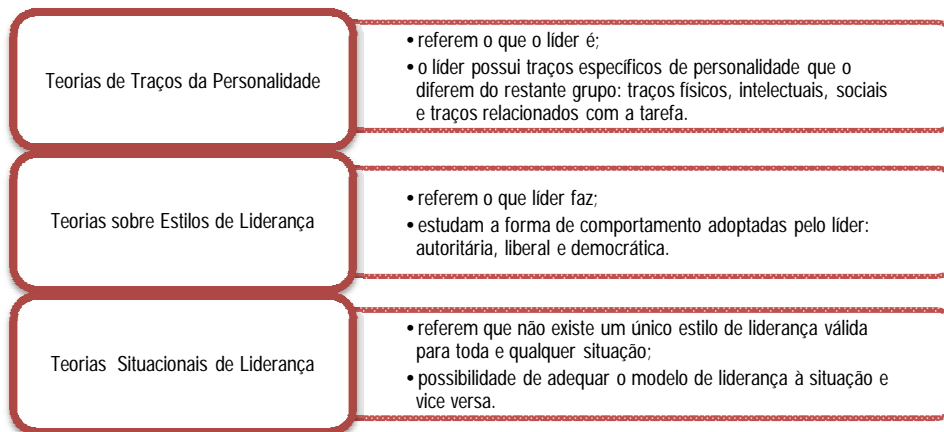
Tendo por base o autor CHIAVENATO (1987), sabemos que a Teoria da Administração sofreu alterações significativas com o surgimento da Abordagem Humanística, a qual dá importância às pessoas que integram uma organização, quer as que ocupam um lugar superior quer as que ocupam um lugar inferior na hierarquia organizacional. Esta Abordagem é despoletada pela Teoria das Relações Humanas, na década de 30, nos Estados Unidos.

CHIAVENATO (1987), dá-nos a conhecer que o conceito de liderança pode ser visto “como uma qualidade pessoal” ou “como função” (CHIAVENATO, 1987:193). A primeira perspectiva está na essência do indivíduo, sugerindo que, este reúne um conjunto de características pessoais, inatas que o habilitem à qualidade de líder. Por outro lado a “liderança como função” é algo que é atribuído a um indivíduo, nomeadamente uma posição, que lhe confere autoridade para tomar um conjunto de decisões, fazendo dele um líder.

6.1. Abordagens ao perfil do líder

Várias teorias foram desenvolvidas no sentido de explicar a relação existente entre o líder e os subordinados do grupo. CHIAVENATO (1987) e JESUÍNO (1987) apresentam estas teorias definindo-as em três grandes grupos, como nos ilustra o gráfico seguinte:

Gráfico 4- Teorias da liderança



Fonte: Gráfico realizado com base na teoria apresentada em CHIAVENATO (2000:136-139).

Analisando o esquema anterior, constatamos que o primeiro grupo apresenta uma teoria centrada nos traços de personalidade, que, sendo uma das mais antigas, define o líder como alguém que possui traços específicos da sua personalidade, que o distingue do restante grupo, entre eles físicos (energia, aparência e peso), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação e habilidades interpessoais) e relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa). Sendo assim, estuda o que o líder é ou possui, tentando caracterizar os seus atributos pessoais (inatos). Contudo esta teoria apresenta alguns pontos fracos, sendo considerada já ultrapassada, na medida em que não refere quais os traços de personalidade essenciais, ou a prevalência de uns em detrimento de outros, não valoriza o papel dos subordinados no cumprimento dos objectivos e não dá importância à situação em que o líder trabalha.

Desta forma, a presente teoria conclui que o líder que possui traços de liderança tem sempre sucesso, independentemente dos subordinados ou situação, o que na realidade não se verifica (CHIAVENATO, 2000; CARDOSO, 1999).

Uma segunda teoria leva-nos a observar os estilos de liderança, ou seja, debruça-se sobre o estilo do comportamento assumido pelo líder na sua função de liderar, deixando de lado os traços, procurando somente detectar os comportamentos que são responsáveis pela eficiência, através da observação da acção do líder. Segundo esta teoria existem três estilos de liderança (CHIAVENATO, 1987 e JESUÍNO, 1987).

Tabela 1- Estilos de liderança

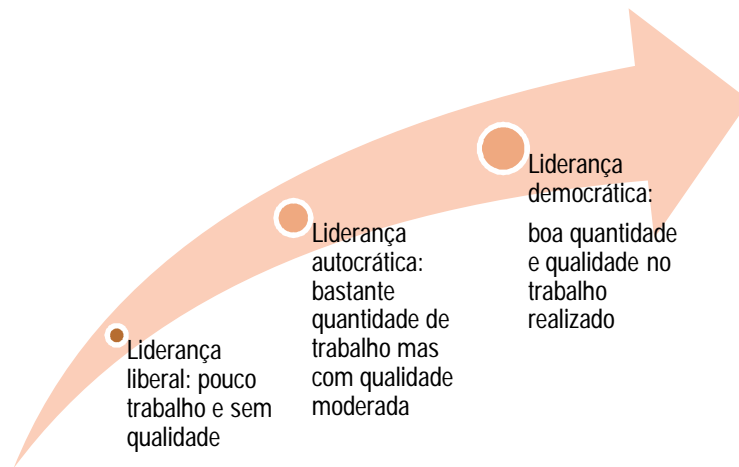
Estilo de Liderança	Autocrática	Democrática	Liberal
Aspectos a salientar			
Directrizes	O líder fixa-as sem consultar o grupo.	O líder determina-as com a interacção e participação do grupo.	O grupo encontra as suas directrizes, com a participação mínima ou nula do líder.
Providências na execução de tarefas	As medidas para a execução das tarefas são da responsabilidade do líder.	O grupo conjuntamente com o seu líder esboça as providências.	O grupo toma a iniciativa de todas as providências a executar.
Determinação de tarefas	O líder determina a tarefa de cada um.	O grupo em interacção com o líder decide os seus companheiros e a divisão de tarefas.	O líder não participa na determinação de tarefas, o grupo é absolutamente autónomo nas suas escolhas.
Avaliação	O líder elogia e/ou critica o trabalho de cada um.	O líder apenas se limita a criticar e/ou elogiar os factos.	O líder não avalia o grupo, pois não tem controlo dos acontecimentos.

Fonte: Tabela construída a partir de tabela de CHIAVENATO (2000: 138).

Um primeiro estilo, caracterizado pela liderança autocrática, defende que o líder decide todos os aspectos da organização sem consultar o grupo (que apenas cumpre ordens), ou seja, todo o trabalho da organização é feito em função do que o líder decide. Um segundo estilo de liderança remete para uma liderança democrática em que as decisões/projectos são desenvolvidos em parceria (líder e grupo), existindo um espaço de debate e autonomia por parte de todos os membros do grupo. Por fim o último estilo reporta-se a uma liderança liberal, ou do tipo de líder "laissez-faire" que consiste em fornecer ao grupo toda a autonomia e liberdade para traçar os projectos/percursos, em que o líder deixa de lado toda e qualquer autoridade que possa exercer sobre o grupo.

O gráfico seguinte procura ilustrar os resultados do trabalho realizado pelos grupos nos diferentes estilos de liderança.

Gráfico 5- Estilos de liderança



Fonte: Gráfico construído a partir de dados fornecidos em CHIAVENATO (2000:139).

Assim sendo, este gráfico traduz a liderança democrática em detrimento das outras, como sendo a que proporciona uma boa quantidade e qualidade na produção de trabalho realizado.

Por último, surgem as teorias situacionais da liderança, a partir dos anos setenta, que são actualmente dominantes, que aclaram a liderança dentro de um contexto mais vasto e determinam que não existe um tipo de liderança que se adeque a todas e a qualquer situação, ou seja, não existe um estilo de liderança ideal; o processo de liderança é criado em função das suas variáveis: líder, subordinados e contexto (CARDOSO, 1999). Cada situação solicita um tipo de liderança para atingir a eficácia dos subordinados. Este tipo de teoria é bem recebida pelos administradores, pois têm possibilidade de adequar a situação ao tipo de liderança, ou de ajustar o tipo de liderança à situação (CHIAVENATO, 2000: 140).

6.2. Visões e tipos da liderança

Das visões mecanicistas da liderança (COSTA, 2000), que vigoraram entre os anos 40 e os anos 80, verificam-se diferenças significativas no seu conteúdo, nomeadamente no tipo de líder. O "nato", seria aquele que possuía determinadas características inatas e o

“treinado” aquele que através do treino as alcançava. Possuindo estas características, de forma inata ou adquirida, o líder distingue-se dos outros membros da organização e consegue influenciar o grupo a alcançar os objectivos pretendidos.

Nos anos 80, esta visão mecanicista começa a não estar ajustada à realidade e passa a vigorar uma visão cultural da liderança. Esta visão aponta o líder, como um líder cultural que focaliza a sua “acção na criação e na gestão da cultura da organização, controlando os valores, os rituais, as cerimónias, as histórias, os heróis, os mitos e todo um conjunto de artefactos simbólicos, de forma a produzir nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade comum e uma mobilização para a acção, tendo por base uma determinada visão organizacional” (COSTA, 2000:23).

Realizando uma ponte com as focalizações teóricas, vimos aqui claramente denunciada a cultura da organização como um sistema fechado ao exterior, em que toda a cultura nasce e desenvolve-se no interior da organização, ou seja, a cultura é percebida como uma variável dependente e interna. Nesta linha de pensamento, na organização haverá consenso, harmonia e clareza nos valores da organização, explicitando assim, uma visão integradora da cultura.

Actualmente, esta dimensão integradora da cultura é alvo discutível, pois muitas vezes observa-se na organização uma perspectiva diferenciadora ou até mesmo fragmentadora, o que vai originar uma outra visão da liderança, a que COSTA (2000) chama de visão ambígua da liderança. Esta visão descreve as organizações como instâncias

“flexíveis, instáveis, dependentes dos estados de turbulência do mundo exterior, marcadas por níveis elevados de incerteza, de desarticulação interna e de desordem, sujeitas a processos de reestruturação e de redefinição frequentes das suas estratégias e a cujos actores se reconhece disporem de um papel estratégico no seu desenvolvimento que é marcado por conflitos, poderes e processos de influência” (COSTA, 2000:24).

Assim, perante este quadro actual das organizações, o conceito de liderança deixa de estar associado somente ao líder, mas como nos refere COSTA (2000) passa a ser vista como uma actividade dispersa que abrange e percorre a totalidade da organização. Desta forma, passamos a falar de lideranças em vez de liderança e de líderes em vez de líder.

Concluindo esta pequena abordagem às visões da liderança, faremos uma breve retrospectiva do que alguns actores defendem acerca da liderança.

REGO (1997) defende que no estudo da liderança, o tipo de líder que encontramos à frente das organizações vai condicionar a sua cultura. Da mesma forma, SCHEIN (1985) e PETTIGREW (1979) reforçam o papel fundamental dos líderes na criação e alteração da cultura de uma organização, salientando ambos que as culturas começam com os líderes, principalmente nos primeiros anos de vida de uma organização, uma vez que é através destes que são transmitidos os valores e as assunções ao grupo na resolução dos vários problemas.

MORGAN (1986) refere que, salientando os laços entre o estilo de liderança e a Cultura Organizacional, encontramos frequentemente os motivos que levam a organização a trabalhar de determinada forma. No entanto, alerta-nos que os líderes formais não detêm todo o poder da criação da Cultura Organizacional. Estes têm apenas uma posição central nos comportamentos, uma vez que os podem punir ou recompensar. O autor chama ainda a atenção para a influência dos líderes informais, que podem condicionar todo o processo. A cultura

“não é algo imposto sobre uma situação social, mas o invés, ela desenvolve-se durante o curso da interacção social. Nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1986: 131).

A relação entre estes dois conceitos varia consoante o grau de manifestação da cultura na organização. Encontrando uma cultura integradora, consistente, clara, consensual em termos de valores, crenças e interpretações e partilhada entre todos os actores da organização, esta pode ser comparada a uma pirâmide, com um topo muito forte e uma base muito larga, traduzida numa cultura consensual, com um grau máximo de partilha e onde todos os actores lutam pelos mesmos objectivos. Existe um papel determinante dos líderes ou fundadores e a cultura expressa é o reflexo dos valores e crenças expressas pelo líder.

No caso de na organização se manifestar a cultura diferenciadora o líder é visto como mais um membro da organização, que pode influenciar algumas das subculturas, mas que, ao mesmo tempo, também ele, pode ser influenciado por esse conjunto de subculturas.

Por último, na organização em que prevalece uma cultura fragmentadora, devido à falta de consenso a liderança pode passar despercebida, ou até ser alvo de marginalização.

Mas a dúvida que nos surge é se: Será possível gerir a Cultura Organizacional? Mais uma vez podemos constatar a existência de autores que defendem esta posição e outros que têm posição contrária.

Existem autores¹¹ para os quais a cultura é usada como uma técnica, para a gestão dos recursos humanos, defendem a cultura integradora para atingir a eficácia e eficiência.

Na obra "In Search of Excellence" WATTERMAN e PETERS (1987) falam-nos da gestão da cultura e caracterizam as empresas de excelência, como sendo aquelas que apresentam uma cultura forte, uma cultura de sucesso. Estas empresas, na sua gestão, dão importância às pessoas e ao seu método de aprendizagem. Estes autores fazem referência a vários elementos que estão na base da cultura de uma empresa, tais como, os valores partilhados, a racionalização, a responsabilidade de todos, apresentação/simplificação dos objectivos. WATTERMAN e PETERS (1987) falam-nos ainda da pessoa do gestor como sendo aquele que "passa a formar valores e a ser o treinador de uma equipa" (WATTERMAN e PETERS, 1987: 25). Alegam os autores que para os gestores/líderes obterem uma empresa de excelência é necessário aplicar os oito princípios por eles enumerados, que são a

"inclinação para a acção, a proximidade com o cliente, a autonomia e espírito de empresa, produtividade pelas pessoas, criação de valores, permanência no ramo que se domina, formas simples e equipas pequenas de administração e propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis" (WATTERMAN e PETERS, 1987: 37-39).

Em suma, o que estes autores traduzem é que, para uma empresa se elevar e se tornar numa empresa de excelência, é necessário que os gestores/líderes se envolvam ao máximo na organização, ao ponto de este envolvimento ser passível de ter implicações na sua vida quotidiana, particular e externa à organização. Da mesma forma, alegam que os gestores/líderes terão de ter todo o controlo sobre a vida da organização. WATTERMAN e PETERS (1987) entendem a cultura como uma variável interna e dependente da organização.

¹¹ Podemos acusar esta perspectiva mais gestionária em autores como SCHEIN (1995), OUCHI (1988), WATTERMAN & PETERS (1987) e DEAL & KENNEDY (1988).

Sendo assim, os autores supracitados fazem-nos crer que é possível a mudança da Cultura Organizacional. Contrariamente ao que é anteriormente referido, estudos recentes apontam que nem sempre a presença de uma cultura forte é o êxito de uma organização. Esta deverá estar aberta a novos valores, como a flexibilidade e inovação.

Nesta de linha de pensamento encontramos-nos numa perspectiva mais crítica e reflexiva, que nos permite compreender a forma como nasce, desenvolve e consolida a cultura nas organizações.

O próximo capítulo constituirá o palco de análise da Cultura Organizacional aplicado às organizações educativas, mais especificamente aos contextos associativos.

Capítulo II

Um olhar sobre a Cultura Organizacional no contexto associativo

0. Nota introdutória:

No presente capítulo iremos começar por fazer referência aos vários contextos que serviram de espaços investigativos da Cultura Organizacional, destacando em especial o contexto associativo. Seguidamente situaremos este último no contexto das políticas nacionais e internacionais, procurando analisar a génese e o desenvolvimento do associativismo em Portugal. Procuraremos, desta forma, definir a relação entre o Estado e as organizações do chamado Terceiro Sector, a limitação do Estado na questão social e a necessidade de auxílio por parte deste tipo de organizações. Neste aspecto, é nossa intenção fazer, ainda, referência a algumas das dificuldades das organizações do Terceiro Sector, dando a conhecer os seus processos de readaptação ao longo dos tempos e a necessidade fulcral de submissão ao próprio Estado.

No ponto seguinte, será possível analisar as dimensões educativas do contexto associativo, tendo por referência os modelos ou formas de ensino: a educação formal, não formal e informal, sustentados nos autores clássicos como PAUSTON (1972) e LA BELLE (1982).

Numa fase posterior tentaremos visualizar as dimensões estruturantes da organização, os seus princípios básicos e a distinção entre a organização formal e a organização informal. Procurar-se-á neste ponto reflectir sobre o processo de construção e as modalidades de manifestação da Cultura Organizacional das associações. Para isso procuraremos ter como suporte o processo já elaborado por TORRES (1997, 2004) referente à escola.

Seguidamente seguiremos no caminho de identificar o tipo de liderança expressa em cada uma das perspectivas integradora, diferenciadora e fragmentadora, reflectindo sobre a predominância de cada uma destas perspectivas no contexto associativo. De uma forma ainda embrionária, tentar-se-á relacionar os perfis de liderança analisados no capítulo anterior, com as especificidades dos contextos associativos.

Para término deste capítulo seleccionaremos a perspectiva da Cultura Organizacional a tomar na investigação empírica, ou seja, o modelo analítico.

1. A expansão da problemática da Cultura Organizacional: a diversificação dos contextos de investigação

Como já referenciámos, os estudos sobre a Cultura Organizacional sofreram um aumento significativo nas últimas décadas, ainda que, por vezes, ligados a diferentes e contraditórios quadros teóricos e disciplinares. A partir sobretudo da década de oitenta, os contextos de investigação empírica diversificaram-se e, segundo os dados empíricos apresentados por TORRES (2004b), a escola como organização surge como sendo um dos contextos mais estudados. (TORRES, 2004b).

Como salienta a mesma autora, anteriormente a esta década, em meados da década de setenta, é atribuída à escola a responsabilidade pela falha na mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho, pelo que se torna objectivo fundamental implementar aí os melhores sistemas para produzir excelentes profissionais, ou nas palavras de TORRES (2004a), “é imputado ao sistema educativo a fabricação das competências úteis, adaptáveis e mobilizáveis no mercado de trabalho” (TORRES, 2004a:137). Desta forma, a escola, ou mais concretamente a educação, é vista e tratada como qualquer outro produto, à luz da competitividade económica, cujos objectivos se focalizam na eficácia e na competitividade.

Nesta linha de pensamento, GOHN (1999) refere que é atribuída à educação uma grande importância na era da globalização devido ao aumento do grau de competitividade, obtendo um lugar de relevo nos discursos e políticas sociais, pois será ela um elemento de democratização no mercado de trabalho. O conceito de educação passa a ser percebido de uma outra forma, evoluindo de um processo de aprendizagem estanque, limitado, para um processo de aprendizagem ao longo da vida. A centralidade atribuída a este processo advém, no pensamento de LIMA (2007), da sua “emergência secundária ou algo periférica na década de 70, como ideia base dos então conceitos-chave de educação permanente e educação ao longo da vida, difundidos pela Unesco e pelo Conselho da Europa” (LIMA, 2007:15).

O autor supracitado percepção este conceito de aprendizagem como algo que reúne um sentido mais comportamental e individual e que extravasa as acções de educação formal¹² e não formal, dando também destaque às experiências vivenciadas não intencionais e não estruturais, que ocorrem na vida de cada indivíduo, na sua experiência social. Assim, LIMA (2007) define aprendizagem como “uma decorrência da vida, o resultado de vários processos de socialização primária e secundária sem objectivos educativos expressos, de ensaios de tentativa-erro e de acção e reflexão” (LIMA, 2007:16).

LIMA (2007) alerta-nos sobre a discrepância verificada “de um descaso educativo e escolarização” de muitas décadas relativamente aos outros países da União Europeia e a necessidade de manter, inovar e implementar um sistema de educação ao longo da vida.

Com esta pressão política, e todo o protagonismo que vêm adquirindo estes conceitos, passa-se a privilegiar os estudos da Cultura Organizacional nos contextos escolares. A cultura assume o papel de instrumento de medida das organizações, e passa a ser alvo de gestão, assemelhando-se à cultura empresarial, com a adopção de modelos de administração e gestão típicos das empresas.

Sendo assim, observamos que a organização escolar contribuiu para o aprofundamento do conhecimento da problemática da Cultura Organizacional, tendo ocupado um lugar privilegiado no interesse dos investigadores deste campo de estudo. Contudo, nas dissertações de autores portugueses¹³, podemos verificar que as escolas são organizações de natureza bastante complexa, com quadros plurifacetados possuindo, desta forma, Culturas Organizacionais próprias. Estes mesmos autores traduzem a ideia de que a escola não pode ser tratada como qualquer outra organização, sobretudo na utilização dos modelos de administração das empresas. NÓVOA (1992) traduz esta ideia ao referir que:

“as escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como uma qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano (das suas experiências, relações e valores), que a cultura da racionalidade transporta” (NÓVOA, 1992:16).

O autor elucida-nos ainda acerca da forma como analisar/olhar para a escola, para a conseguirmos entender na sua totalidade:

¹² A educação formal, não formal e informal será alvo de análise no decorrer deste capítulo.

¹³ Abordagem cultural da escola foi alvo de estudo de investigação de autores, como TORRES (1997), (2004a), SARMENTO (1997), GOMES (1993), SANCHES (1992) entre outros.

“as escolas constituem uma *territorialidade* espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos actores educativos internos e externos; por isso, a sua análise só tem verdadeiro sentido se conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão ou de eficácia” (NÓVOA, 1992:16).

Contudo, a problemática da Cultura Organizacional estendeu-se também a contextos¹⁴ do campo da saúde, da administração pública, das agências governamentais e em diversas organizações sem fins lucrativos. Como salienta TORRES (2004b:52) este alargamento a novas organizações contribuiu para aumentar a popularidade e a visibilidade desta problemática, a fim de classificá-la como novo paradigma científico na área das organizações.

Assim sendo, é nosso intuito, com o presente trabalho, contribuir para os estudos sobre a Cultura Organizacional no contexto das organizações sem fins lucrativos. Procuraremos alargar esta problemática a este contexto específico, tentando, por um lado, explorar a génese, desenvolvimento e consolidação da Cultura Organizacional, ou seja, o seu processo de construção; e por outro lado procurar a sua manifestação dominante neste contexto.

2. O contexto associativo no quadro das políticas internacionais e nacionais

O associativismo remonta a meados do século XIX, como uma alternativa de actividade económica face à sociedade da altura, juntamente com o mutualismo e o cooperativismo. Com o regime republicano (1910-1926) o associativismo expande-se na instrução popular. Muitas destas associações, durante o regime autocrático foram proibidas ou dissolvidas, sobretudo na década de 30 e as que sobreviveram foram alvo de um controlo rígido, muitas estagnadas no tempo, pois vivia-se num regime sem liberdade e com direitos restritos, um regime que assentou na desmobilização das massas e numa educação para a passividade. Estas associações brotam novamente com o 25 de Abril de 1974, e muitas outras são criadas nesta fase (LIMA, 2007:79-80). Estes movimentos são levados a cabo por cidadãos e criados com o intuito de responder a necessidades sociais

¹⁴ TORRES (2004b:148) traduz no seu trabalho, segundo dados fornecidos pela UMI, ERIC e ISI o número de trabalhos sobre a Cultura Organizacional, nestes novos contextos investigativos.

vividas pela população, no contexto da designada “questão social”. Eles desenvolvem a sua actividade em sectores como: a protecção social, beneficência, cuidados de saúde, consumo e produção de bens e serviços, alfabetização, entre outros. Na passagem para o século XX verifica-se um desenvolvimento destas organizações, pois dispõem de enquadramentos legais e, assim sendo, reconhece-se o seu importante papel na “questão social” e na própria redução dos conflitos sociais (QUINTÃO, 2004).

Nesta fase, a nossa sociedade encontra-se inserida no que é denominado por Estado Liberal, cujo ideal se situa na liberdade e responsabilidade do indivíduo, que deve escolher a melhor forma de satisfazer as suas necessidades. Aqui, ao Estado compete apenas o papel de criar condições básicas para que essa satisfação das necessidades ocorra. Contudo este Estado Liberal, julgando poder disciplinar desta forma o mercado, revela enormes carências e torna-se mesmo ineficaz em áreas como a prestação de serviços básicos e desemprego.

O Estado Liberal, após a Primeira Guerra Mundial, em consequência da incapacidade de dar resposta às crises e destruições causadas, começa a mostrar os primeiros sinais de falência. Esta situação arrasta-se até à Segunda Guerra Mundial, que é o culminar desta crise, em que se torna imperioso deixar de pensar no Estado e na sociedade como sectores autónomos.

A solução encontrada para suprir as lacunas do Estado Liberal foi o chamado Estado Providência, em que o Estado assume responsabilidade sobre a sociedade a todos os níveis. Um exemplo desta responsabilização é a criação do Sistema de Segurança Social e o acesso à saúde. Este modelo assenta num pacto social capital/trabalho sobre a protecção do Estado.

No pós 2ª Guerra Mundial, verifica-se um período de reconstrução da Europa, onde estava satisfeito o princípio do Capitalismo que assenta na Acumulação (construir riqueza) e em que o Estado precisava de Legitimação (que as pessoas acreditassem nele). Verificou-se uma conciliação entre a Legitimação, em dar garantia às pessoas de determinados direitos pessoais e sociais (como a educação, saúde, segurança social, direitos políticos e cívicos) e a Acumulação. Desta forma, para que o Estado tivesse recursos para investir no social, recorria ao capital acumulado (impostos) expandindo a Legitimação, articulando

assim estas duas correntes. Assim, o Estado assumiu-se como agente responsável pela cidadania e por todos os direitos sociais.

Contudo foi sendo visível que o processo de Acumulação tem limites, os impostos são limitados e, por sua vez, as despesas do Estado - Providência estavam sempre a crescer. A crise deste modelo eclodiu quando o Estado deixou de ter dinheiro para investir na saúde, na educação, em suma, nos direitos sociais. O Estado, tendo sido sobrecarregado com esta reclamação de direitos sociais e não tendo recursos suficientes, começa a endividar-se, verificando-se oscilações entre as exigências e a capacidade de dar resposta e essa nova crise. Deixa de haver uma conciliação entre a Acumulação e a Legitimação e a Crise do Petróleo de 1973 é o marco da crise do Estado - Providência.

Com a Revolução de 1974 até 1976 verificou-se um Período Revolucionário. Esta designação assume uma crítica profunda ao processo de Acumulação Capitalista e à organização do Estado Capitalista, tendo libertado a energia associativa das comunidades e cidadãos, uma tradição portuguesa interrompida durante o Estado Novo (1926-1974), que incluía movimentos mais ou menos informais, muitos dos quais se tornaram em associações (LIMA, 2007).

Nesta fase o Estado direcciona-se para as organizações do Terceiro Sector, transferindo para estas a sua responsabilidade de protecção social perante a crise que se fazia sentir. Contudo, ao transferir a sua responsabilidade, QUINTÃO (2004) salienta que estas organizações sofreram transformações ao nível do

“seu quadro de actividade, pois foi fragmentado e regulado, ao longo das três décadas seguintes [...] sofreram por parte do Estado um poder regulador e regulamentador. [...] foram integradas numa lógica económica redistributiva, com acesso a benefícios fiscais e apoios financeiros diversos, e nem sempre favoráveis à integração simultânea de uma lógica de autonomia e auto-sustentabilidade económica” (QUINTÃO, 2004:4)

O chamado Terceiro Sector é a designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que não são nem estatais, nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro, sendo animadas por objectivos sociais, públicos ou colectivos, não são estatais (cooperativas, associações mutualistas, associações de solidariedade social, ONG...). Este Terceiro Sector é denominado comumente de sociedade civil.

Tal como nos elucida MONTAÑO (2002) as organizações não governamentais (ONGs), as sem fins lucrativos (OSFL), instituições filantrópicas, empresas “cidadãs” constituem o chamado Terceiro Sector, sendo este, então, constituído por organizações muito diversificadas no tamanho e finalidades. Esta designação aparece cada vez mais nos discursos técnicos, políticos e científicos, e é reconhecida no contexto da União Europeia, contudo a sua definição tem sido alvo de controvérsias, não se encontrando uma definição única e consensual.

São organizações dependentes e financiadas pelo Estado e que vêm assumindo um papel substituto deste mesmo. MONTAÑO (2002) sublinha o papel substituto do Estado e não complementar, no que concerne ao trato da questão social. Verifica-se uma transposição dos deveres do Estado para estas organizações do chamado Terceiro Sector.

MONTAÑO (2002) vai mais longe ao afirmar que o Estado se aproveitou destas organizações para encobrir as suas próprias limitações e as sequelas que provocou na sociedade relativamente à questão social.

O autor supracitado diz-nos que esta transferência da responsabilidade do Estado para as organizações do Terceiro Sector não se deve ao facto de estas serem mais eficientes do que o Estado, nem por razões financeiras; o motivo é fundamentalmente político-ideológico, uma vez que é pretensão do Estado:

“retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de autocolpa pelas mazelas que afectam a população, e de auto ajuda e ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por um lado, uma imagem de transferência de responsabilidades e, por outro, a partir da precarização e focalização (não-universalização) da acção social estatal e do “terceiro sector”, uma nova e abundante demanda lucrativa para o sector empresarial” (MONTAÑO, 2002:23).

Em 1976 verificou-se um novo marco, com a Aprovação da Constituição, que é o período da “Normalização Constitucional”. Neste período procurou-se a reestruturação da sociedade portuguesa com base nos princípios constitucionais, contudo há a salientar uma longa normalização desta sociedade que se verificou até 1986, data da integração de Portugal na União Europeia. Este marco foi motivo de reforço e de criação de iniciativas de orientação plurisectorial e pluriparceiros (MONTEIRO, 2004:260).

É de salientar, no entanto, que anteriormente à entrada de Portugal para a União Europeia, em meados de 1980, o associativismo começa a direccionar-se para a

prestação de serviços sociais e em 1983 adquire o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Este tipo de instituição, no nosso país, devido à fragilidade do Estado Providência e à limitada protecção social pública, visa sobretudo apoiar as limitações que o Estado apresenta e de que é responsável, nos serviços sociais. Desta forma, o Estado procura partilhar esta responsabilidade do bem-estar com as organizações do Terceiro Sector.

Tal como sabemos, as IPSS são instituições que tendo por base a forma associativa ou fundacional, são abrangidas por lei especial – o decreto-lei n.º119/83, de 25 de Fevereiro, vulgarmente conhecido pelo Estatuto das IPSS. No artigo 1, no ponto número 1, define as IPSS como:

“instituições particulares de solidariedade social construídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços [...] (Estatuto das IPSS)”.

No que concerne à legislação de que são alvo, às suas áreas de intervenção e à sua organização interna, o artigo 3 deste mesmo Estatuto define no ponto 1 que: “No âmbito da legislação aplicável, as instituições escolhem livremente as suas áreas de actividade e prosseguem autonomamente a sua acção” (Estatuto das IPSS) e no ponto 2 que: “Com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, as instituições estabelecem livremente a sua organização interna” (Estatuto das IPSS).

Por seu turno, a relação existente entre o Estado e as IPSS é expressa no artigo 4 do Estatuto, como:

“O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efectivação dos direitos sociais.

O contributo das instalações e o apoio que às mesmas é prestado pelo Estado concretizam-se em formas de cooperação a estabelecer mediante acordos.

[...]

O apoio do Estado e a respectiva tutela não podem constituir limitações ao direito de livre actuação das instituições” (Estatuto das IPSS).

Este artigo, mais tarde reformulado nos artigos 66º e 67º da lei da Segurança Social – Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto cria entre o Estado e as IPSS uma relação tutelar. Com o artigo 66º o

“O Estado reconhece e valoriza a acção desenvolvida pelas instituições particulares de solidariedade social na prossecução dos objectivos da segurança social.

O Estado exerce em relação às instituições particulares de solidariedade social acção tutelar, que tem por objectivo promover a compatibilização dos seus fins e actividades com os do sistema de segurança social, garantir o cumprimento da lei e defender os interesses dos beneficiários.

A tutela pressupõe poderes de inspecção e de fiscalização que são exercidos, nos termos da lei [...]” (Lei da n.º28/84, de 14 de Agosto).

O artigo 67.º aborda os acordos de cooperação que as IPSS adquirem do Estado, nesta relação tutelar:

“O contributo das instituições particulares de solidariedade social para prossecução dos objectivos da segurança social e o apoio que às mesmas é prestado pelo Estado concretizam-se em formas de cooperação a estabelecer mediante acordos.

A lei define as regras a que devem obedecer os acordos de cooperação referidos no número anterior e define os termos em que será garantido o cumprimento das obrigações decorrentes dos acordos de cooperação celebrados entre o Estado e as instituições particulares de solidariedade social.” (Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto).

Sendo assim, apesar das IPSS terem autonomia na sua acção e o Estado não poder constituir uma limitação (o que está complementado no seu Estatuto) podemos reflectir sobre se na prática terão uma autonomia limitada, uma vez que estão sob a alçada do Estado e conseqüentemente sujeitas às orientações deste mesmo, no que diz respeito ao financiamento e à própria política, pois estas instituições sobrevivem dos acordos celebrados e disponibilizados pelo Estado (artigo 66.º e 67.º da Lei da Segurança Social).

Desta forma, estas instituições ao tornarem-se dependentes do Estado passarão a ter uma autonomia limitada ou como MONTEIRO (2004:302) refere “autonomia tutelada” que irá colocar em questão a autonomia e identidade destas instituições, pois a orientação política e programática será definida pelo Estado, a instituição apenas terá autonomia ao nível da programação e execução local. Registrar-se-á também um afastamento dos objectivos iniciais definidos, que se situam na prestação de serviços aos mais necessitados, para se aplicarem na sobrevivência financeira da instituição.

Com esta dependência em relação ao Estado, as associações transformam-se numa

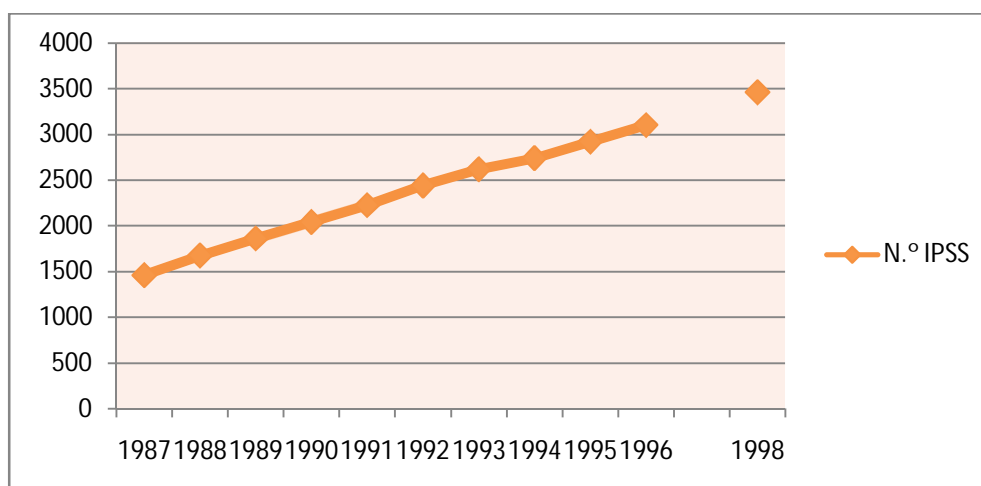
“espécie de associações administrativas, em apêndices dos serviços públicos, ou emanações da administração resultantes de uma concertação entre poderes públicos e poderes particulares, tendo estatutos regulados pelo Estado e acabando cooptadas por este”(LIMA & Afonso, 2006:225).

Tal como salientam LIMA & AFONSO (2006) verifica-se nos contextos associativos mudanças

“no sentido da especialização, da divisão do trabalho, da formalização de regras, da hierarquização, dos processos de avaliação e de prestação de contas, do planeamento, da formalização dos objectivos, da departamentalização, [...] uma concepção mais racionalista, dando prioridade à objectividade, estabilidade e consensualidade em torno dos objectivos e das tecnologias” (LIMA & AFONSO, 2006:228).

Desta forma, na segunda metade da década de oitenta, após a integração de Portugal na União Europeia, verifica-se uma crescente adesão destas associações ao estatuto de IPSS, procurando, por este meio, fontes de financiamento para poderem sobreviver, como nos elucida o gráfico seguinte.

Gráfico 6- Adesão das associações ao estatuto de IPSS



Fonte: Gráfico construído com base no quadro apresentado em MONTEIRO (2004:163).

Com esta integração, para além da mutação de que as associações foram alvo ao transformarem-se em IPSS, verificaram-se também alterações ao nível interno de forma a obterem as condições necessárias à obtenção de financiamentos europeus. Estas alterações foram adoptadas pelas associações como meio de sobrevivência, pois muitas delas encontravam-se em crise.

Estudos realizados por Paula Guimarães, Olívia Santos Silva e Amélia Vitória Sancho in LIMA (org.) (2006:66) na área da Educação de Adultos apontam para uma uniformidade no desenho inicial de todas as associações e que ao longo do seu processo de

desenvolvimento convergiram numa pluralidade de associações, ou seja, movimentos associativos diferentes nas suas ideias, na própria organização, na hierarquia do poder e nas relações existentes. Assim, no culminar deste processo, pudemos verificar a existência de associações mais vinculadas ao Estado, na maioria IPSS, que já atrás referenciámos, que demarcam a sua acção de forma mais dependente e objectiva, com este, e por outro lado, encontrar associações que também têm ligação ao Estado mas de uma forma mais distante, ou seja, criam uma proximidade maior com os sócios dependendo da sua opinião e de algum trabalho voluntário.

Daqui resulta, também, uma mutação nos contextos associativos predominantemente baseadas no voluntariado e na militância, para associações de novo tipo, mais complexas, com lideranças frequentemente profissionalizadas e sobretudo dotadas de quadros especializados.

Este tipo de associações

“conquistaram, ao mesmo tempo, a confiança das populações e passaram a constituir-se como um lugar de referência nas suas comunidades de pertença. Procuraram pluralizar as suas ofertas em diferentes campos de acção, adaptar-se às necessidades locais e responder aos problemas sociais mais urgentes (ou mais visíveis), delimitando e diversificando os públicos destinatários – com principal incidência nos grupos sociais mais fragilizados, desde crianças, jovens, idosos e mulheres, até indivíduos analfabetos...outra nota a registar é a presença de novos elementos – valores, crenças, linguagens, artefactos, símbolos, procedimentos, etc. – no discurso dessas entidades” (GUIMARÃES, et al, 2006, pp.66-67).

Como sabemos, a educação não se resume à escola, tendo o Estado alargado este processo a algumas organizações do terceiro sector, entre as quais as IPSS.

3. As dimensões educativas do contexto associativo

Ao estender o processo educativo às IPSS, o Estado atribuiu-lhes um papel importante na educação. O conceito de educação é um conceito plurifacetado e abrangedor, sendo alvo de inúmeras definições, entre as quais salientamos a de GOHN (1992) que não fala no individual, mas sim no colectivo e numa forma muito geral, refere que

“a educação de um povo consiste no processo de absorção, reelaboração e transformação da cultura existente, gerando a cultura política de uma nação” (GOHN, 1992:98).

A Lei de Bases do Sistema Educativo que regulamenta toda a educação formal, contempla a educação pré-escolar, definindo como público alvo as crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico, sendo a rede pré-escolar “constituída por instituições próprias, de iniciativa do poder central, regional ou local e de outras entidades, colectivas ou individuais, designadamente associações de pais e de moradores, organizações cívicas e confessionais, organizações sindicais e de empresa e instituições de solidariedade social” (Lei de Bases do Sistema Educativo) e na qual o Estado é incumbido de assegurar a existência desta mesma rede.

Sendo assim, as IPSS e outras associações passaram a ter um papel importante na educação, assumindo “explicitamente objectivos e práticas educativas”, como nos salienta LIMA (1986). A educação é apresentada através de modelos ou formas de ensino, que são classificados segundo a literatura de referência como educação formal, não formal e informal.

De acordo com a Comissão de Reforma do Sistema Educativo, entendemos por educação formal todo o “tipo de educação que é proporcionada pelas escolas, faculdades, universidades e outras instituições, que obedeçam a uma determinada sequência. Assim apresenta uma estrutura, um plano de estudos e papéis definidos para quem ensina e para quem é ensinado e proporciona normalmente um determinado nível oficializado por um diploma” (COMISSÃO DE REFORMA DO SISTEMA EDUCATIVO, 1988).

Neste tipo de educação existe um controlo coordenado, sobretudo um controlo burocrático a nível nacional (PAULSTON, 1972:xii) titulado e suportado pelo Ministério da Educação, que engloba todo o sistema educativo institucionalizado, cronologicamente graduado e hierarquicamente estruturado (LA BELLE, 1982:162). O sistema educativo engloba desde o pré-escolar, para o qual concebe as orientações curriculares, e os restantes níveis (desde o primeiro ciclo até ao nível superior universitário) para os quais apresenta um currículo centralizado.

Assim, na educação formal o facto de ser atribuído um diploma, segundo PAULSTON (1972) “este resultado tende a ser projectado como um ganho que se irá reflectir no nível sociocultural e nível económico futuro” (PAULSTON, 1972:xiii).

Este mesmo autor faz referência aos participantes, aos alunos e professores. Os primeiros têm idades definidas aquando do ingresso e muitas vezes limites de saída e os segundos têm que ser certificados formalmente. O ensino que os professores executam é estandardizado e centrado nestes mesmos e prescritos pela política. AFONSO (1992) vai mais longe ao referir que a educação formal

“submete os indivíduos a constrangimentos institucionais e culturais que se concretizam na imposição de saberes afastados do seu quotidiano [...] e muitas não tem sido capaz de atender às expectativas mais imediatas dos sujeitos e às respectivas condições de aprendizagem” (AFONSO, 1992: 89-91).

Tal como nos refere ROGERS (2004) os sistemas educativos formais, por si só, não são capazes de responder aos desafios da sociedade moderna e daí o seu apoio nas práticas educativas do não formal, ou seja consideram esta um parceiro da educação formal e mais acessível para todos.

LA BELLE (1982) refere que o conceito de educação não formal foi introduzido na década de sessenta nos países industrializados para sinalizar uma necessidade de educação fora da escola. Durante a década de setenta foi alargada aos países de Terceiro Mundo, onde as escolas eram escassas, pelo que este tipo de educação tornou-se uma alternativa para jovens e adultos, sobretudo para responder a problemas e preocupações relacionadas com a saúde, nutrição, desemprego, produção de alimentos, entre outras.

Nos países industrializados, a educação não formal desde essa década

“tem sido utilizada nas mais variadas situações. Para crianças e jovens serve de complemento ou suplemento às escolas, que muitas vezes são criticadas pelo seu autoritarismo e inflexibilidade e na sua incapacidade de cumprir as competências básicas. Para os adultos tem relevância na sua formação pessoal – aprendizagem contínua, no desenvolvimento social, na saúde, na segurança e na formação profissional” (LA BELLE, 1982:161).

Nesta mesma perspectiva orienta-se PAULSTON (1972) que já havia apontado a educação não formal como um complemento, suplemento ou alternativa à educação formal (PAULSTON, 1972:xi) e, segundo PAULSTON (1972:ix) apesar de também obedecer a uma estrutura e a uma organização e de ser sistemática e educativa, dista da educação formal pela inexistência de tempos e locais e ainda pela possibilidade de adaptar o currículo ao grupo.

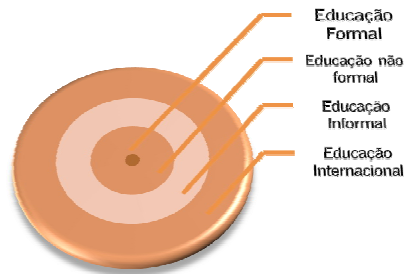
Este tipo de educação, não formal opera na realidade educacional mas fora do sistema regular de ensino, fugindo desta forma à subordinação das directrizes tituladas pelo Ministério da Educação. Por norma, este tipo de educação tem uma duração relativamente curta, com conteúdos teóricos reduzidos, a sua população alvo não tem idade definida (desde crianças a adultos) e actua nos mais variados conteúdos: alfabetização, educação para a cidadania, competências para o trabalho, formações específicas... A este propósito PAULSTON (1972) refere que a educação não formal “visa sobretudo mudanças comportamentais concretas em populações alvo distintas” (PAULSTON, 1972: ix). Nesta mesma linha de pensamento, LA BELLE (1976) caracteriza a educação não formal como uma actividade organizada, sistemática, fora da actividade escolar e que proporciona aprendizagens seleccionadas, para determinados sub-grupos da população (LA BELLE, 1982). Este planeamento de experiências levou muitos educadores a admitir que a noção de planear experiências não tem necessidade de ser apenas confinada às escolas (LA BELLE, 1976:278). Sendo assim, neste processo de educação, PAULSTON (1972) diz-nos que

“os professores utilizam métodos relativamente flexíveis, ajudando desta forma os alunos a interagir com e a dominar a matéria aprendida e aplicada, ou seja centralidade nos conteúdos e os resultados desta aprendizagem tendem a ser imediatos” (PAULSTON, 1972:xiv).

LA BELLE (1982) vai mais longe ao enumerar como principais aspectos que fomentam a educação não formal “as questões da relação custo eficácia, flexibilidade, competências básicas, equidade, saúde e produção económica” (LA BELLE, 1982:161).

PAULSTON (1972), no prólogo do seu trabalho, procurou delimitar o conceito de educação não formal, apresentando para isso um modelo que abrange todo o complexo educacional, que a figura seguinte ilustra:

Gráfico 7- Formas de ensino



Fonte: Gráfico construído a partir do modelo proposto por PAULSTON (1972: X).

O gráfico apresentado caracteriza o modelo proposto por PAULSTON (1972) que é formado por um conjunto de círculos concêntricos, em que cada um destes círculos representa uma forma de ensino. No centro da educação, o autor coloca a educação formal considerando-a como a “idade-graduada da hierarquia elementar, secundário e ensino superior” (PAULSTON, 1972:IX) e que é realizada em escolas, colégios e universidades; no círculo seguinte localiza a educação não formal como uma via educacional “estruturada com programas que impliquem instrução formal, como, por exemplo, a educação de adultos, formação de gestão, reparação de formação, reciclagem e actividades juvenis” (PAULSTON, 1972:IX). No círculo imediato encontra-se a educação informal enquadrando-a nas aprendizagens que ocorrem num sistema “geralmente desestruturado, recurso a equipamentos culturais, instituições sociais, processos políticos, meios de comunicação e meios de comunicação de massa” (PAULSTON, 1972:IX). Por último, no círculo mais periférico evidencia-se a educação internacional que contempla os “conhecimentos adquiridos fora das fronteiras nacionais” (PAULSTON, 1972:IX).

Também ROGERS (2004) salienta a importância da educação não formal nos dias de hoje, referindo-se sobretudo ao enorme destaque que se tem dado à aprendizagem ao longo da vida, na qual a educação não formal desempenha um papel crucial. Por outro lado, a população menos escolarizada terá na educação não formal uma via programática para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades (LA BELLE, 1976: 278).

Para melhor sintetização das principais características da educação formal e da educação não formal, adoptamos o quadro elaborado por AFONSO (1992):

Tabela 2- A educação formal e a educação não formal

Educação Formal	Educação não Formal
De carácter obrigatório	Carácter voluntário
Focalização na instrução	Centrada na socialização
Promoção do individualismo e da competição	Fomentação da solidariedade
Manutenção do <i>statu quo</i>	Promoção do desenvolvimento
Preocupação com a reprodução cultural e social	Preocupação com a mudança social
Dificulta a participação	Favorece a participação
Utiliza métodos centrados no professor, o instrutor	Propicia a investigação-acção e projectos de Desenvolvimento democraticamente participados
Subordinação a um poder centralizado	Participação descentralizada
Está inserida em organizações hierarquias e fortemente formalizadas	O contexto na qual se desenvolve é pouco formalizado e pouco ou raramente hierarquizado

Fonte: Retirado de AFONSO, 1992:90.

Por último temos a educação informal, que é uma educação permanente e não organizada, um processo vitalício, com o qual contactamos no nosso quotidiano. Através deste processo a pessoa adquire e acumula conhecimentos/habilidades/educação/valores (La BELLE, 1982: 161). Esta educação é transmitida através da família, dos amigos, dos meios de comunicação, dos locais de trabalho, espaços de lazer...de todos os contextos em que nos inserimos (AFONSO, 1992) e que nos permitem resolver as situações com que nos deparamos no dia a dia. A educação informal, não menos importante do que as anteriores, não carrega a intencionalidade de atingir determinados objectivos ou finalidades que as outras proporcionam. Contudo, sendo a não intencionalidade uma dimensão estruturante da educação informal, nem toda a educação informal é não intencional, sendo um exemplo típico a educação recebida pelos pais e familiares.

Em forma de resumo, fazemos referência ao pensamento de AFONSO (2001) ao englobar a educação não formal e informal na educação não escolar. Este mesmo autor refere que

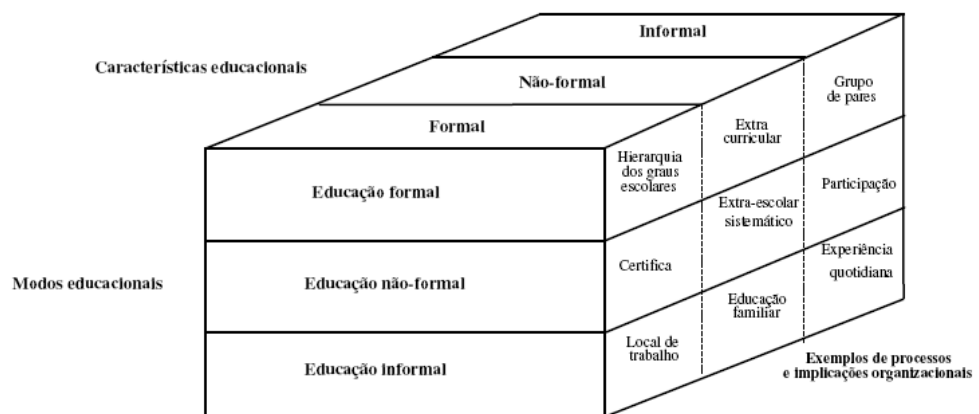
“a educação não escolar sempre coexistiu com o campo da educação escolar, sendo possível imaginar sinergias pedagógicas muito produtivas e constatar experiências com intersecções e complementaridades várias. O exemplo mais evidente pode ser dado pela educação familiar que, inscrevendo-se genericamente no campo da educação informal, continua a ser pensada como educação decisiva para a construção dos percursos individuais de escolarização” (AFONSO, 2001: 31).

A este propósito, AFONSO (1992) refere que a educação não-escolar “tem por referência os valores sociais e culturais de uma dada comunidade (...) e atende a um incremento e desenvolvimento do seu próprio bem-estar” (AFONSO, 1992:89-91).

LA BELLE (1982) refere que, na prática, a educação informal, não formal e formal devem ser encaradas como modos de aprendizagem que se complementam e que muitas vezes se verificam em simultâneo.

Convém termos em atenção que nem sem é fácil definir com clareza as fronteiras entre os diferentes tipos de educação, sendo muitas vezes necessário compreender o contexto e a natureza dos programas (TORRES & PALHARES, 2007) para assim determinarmos a educação que temos presente e nada melhor do que o cubo apresentado por LA BELLE (1982), no sentido de ilustrar este conjunto de relações:

Gráfico 8- Modos de educação



Fonte: Cubo retirado de LA BELLE (1982:162).

Para explicitar este cubo recorreremos à organização escolar, que se encontra de forma predominantemente na educação formal, pois apresenta um currículo oficial, o estatuto do professor e todas as disposições normativas legais. Contudo nesta organização verifica-se em simultâneo a esta educação formal a existência da educação não formal e da educação informal. As actividades extra curriculares que fazem parte da escola carregam a educação não formal, a relação entre os alunos e professor, entre os pares, a

organização do espaço, a forma de leccionar podem nos levar a toda a educação informal da organização escolar.

Nas associações ensaiamos reflectir que, apesar de serem organizações de tipo não formal (onde predomina a educação não formal e a informal), estão cada vez mais a formalizar este “não formal”. Temos como exemplo o pré-escolar que a curto prazo terá um carácter obrigatório, subordinado a um poder centralizado que passará a inscrever-se na educação formal.

Sintetizando, COOMBS & AHMED (1975) vão de encontro às ideias anteriores, de que não é possível delimitar de forma clara as fronteiras entre estes três modos de educação, referindo que entre eles existem, muitas vezes, relações de sobreposição, interacção e até mesmo conflitos.

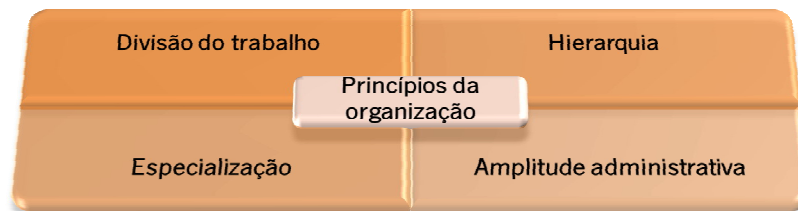
4. Os sentidos (usos) da Cultura Organizacional no contexto associativo

A nossa sociedade actual é composta por variadíssimas organizações e como nos refere CHIAVENATO (2000), um dos fenómenos deste século, foi o aparecimento da denominada sociedade de organizações. Estas são o reflexo de uma sociedade altamente especializada e interdependente. As organizações divergem umas das outras pelas suas finalidades, pela sua estrutura física, pelos objectivos, pela própria cultura, pela sua administração, pelo desempenho dos seus colaboradores ou seja em cada uma delas existem determinados elementos que fomentam a sua particularidade.

CHIAVENATO (2000) define o termo organização como um “conjunto de posições funcionais e hierarquias orientado para o objectivo económico de produzir bens ou serviços” (CHIAVENATO, 2000:179).

Tendo por base o autor supracitado os princípios básicos da organização formal, são:

Gráfico 9- Princípios da organização



Fonte: Gráfico construído a partir de dados fornecidos por CHIAVENATO (2000:179).

A divisão do trabalho é, sucintamente, a forma de simplificar um processo complexo de produção, decompondo-o em pequenas tarefas, repartidas por todos os membros da organização. A repetição constante da mesma tarefa, por parte de cada membro leva a uma automatização da mesma, pelo que este princípio fomenta o aumento da produtividade e eficiência da organização (CHIAVENATO, 2000).

Por seu turno, a especialização surge em consequência do princípio anterior, uma vez que a divisão do trabalho, com a atribuição de tarefas específicas a cada membro da organização, leva também à sua especialização, aumentando o rendimento da produção (CHIAVENATO, 2000).

Em resultado destes princípios, surge-nos, então, o princípio de hierarquia, que compõe a organização formal. A organização formal, divide a organização em diversos níveis hierárquicos, ou de autoridade, o que se justifica pela necessidade de supervisionar as tarefas executadas pelos membros da organização, para que estes cumpram as tarefas atribuídas harmoniosamente (CHIAVENATO, 2000).

Por último referimo-nos ao princípio da amplitude administrativa na organização, “que se prende com o número óptimo de subordinados que cada administrador/gerente pode supervisionar. A organização poderá apresentar-se com uma estrutura organizacional alta e alongada se contemplar uma amplitude média estreita com maior número de níveis hierárquicos, por outro lado poderá ter uma estrutura organizacional achatada se possuir uma amplitude média larga com poucos níveis hierárquicos” (CHIAVENATO, 2000:185).

O significado de organização depende da perspectiva teórica ou modelo de análise adoptado, ou seja, ela assume definições diferentes em função das perspectivas

organizacionais adoptadas, pois estamos perante um campo de investigação plurifacetado, constituído por modelos teóricos que fundamentam diversas posições. Entre os diversos investigadores que se debruçaram sobre estes modelos ou perspectivas passamos a enunciar ELLSTRÖM (1984) que apresenta uma tipologia sustentada em quatro modelos teóricos, o modelo racional, o político, o de sistema social e o anárquico. Estes modelos distinguem-se pelo grau de consenso e clareza dos objectivos da organização e pelo grau da ambiguidade presente.

Nesta mesma linha, também acusamos BUSH (1986) que sustenta uma tipologia também ela sustentada em modelos teóricos para caracterizar as teorias da gestão educacional. Desta forma, apresenta como modelos teóricos os modelos formais, democráticos, políticos, subjectivos e de ambiguidade.

Por outro lado, BOLMAN & DEAL (1991) a partir das suas experiências de trabalho nas organizações, apresentam perspectivas que caracterizam as organizações, sendo elas a perspectiva estrutural, a perspectiva dos recursos humanos, a perspectiva da política e a perspectiva simbólica.

Assim, é nossa pretensão abordar apenas o significado que mais se aproxima da nossa realidade empírica, que será a organização como entidade social. Esta designação prende-se com o facto de ser constituída por pessoas, que visam atingir determinados fins, sendo assim tem objectivos específicos que se podem prender com a angariação de lucros, como é o caso das empresas em geral, ou com a satisfação social como é exemplo das associações. Desta forma, CHIAVENATO (2000) refere que a “palavra organização significa qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objectivos” (CHIAVENATO, 2000: 201).

O mesmo autor percepção a organização sob dois olhares distintos: a organização formal e a organização informal, distinguindo-as, tal como nos mostra a tabela seguinte:

Tabela 3- A organização formal e informal

Organização formal	Organização informal
-divisão de trabalho racional	-surge dentro da organização formal
-definida no organograma	-surge das relações de amizade
-formalizada pela direcção	-não contemplada no organograma
-definida em documentos formal	-não definida num documento formal

Fonte: Tabela construída a partir da fundamentação teórica de CHIAVENATO (2000:201).

Tendo em conta a distinção das organizações, feita por CHIAVENATO (2000), apoiamo-nos em LIMA (1986), para enquadrar as associações. Assim, LIMA (1986) fala-nos das associações “como instâncias educativas de tipo informal, de potenciais instâncias flexíveis e não burocráticas, não constrangidas a objectivos e a programas definidos invariavelmente para todo o país pelo Estado (Ministério da Educação e Cultura), com horários mais flexíveis, não sujeitas a espaços específicos, não obrigadas a avaliar o desempenho de cada participante (no sentido de reprovação/aprovação) e são organizadas e geridas pelos próprios interessados” (LIMA, 1986:36-37).

O mesmo autor, tendo por base outros autores refere que estas instâncias educativas chegam a ter mais sucesso na instrução e educação do que a própria escola e que muitas vezes são utilizadas por aqueles que de uma forma ou outra não tiveram acesso/sucesso na educação escolar (organização formal).

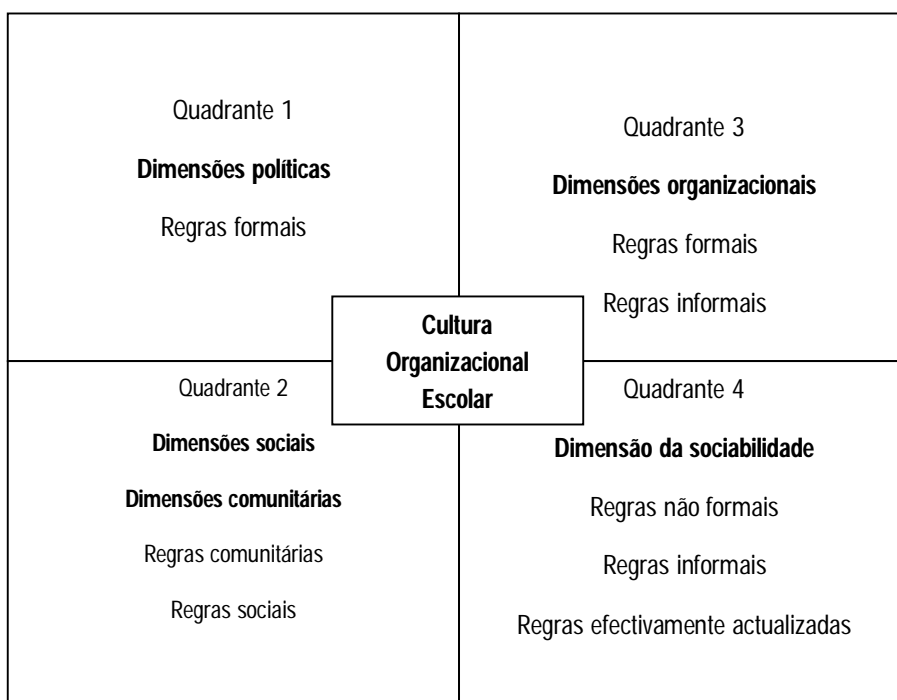
LIMA (1986:30-31) apresenta, ainda, várias concepções para entender o associativismo, entre as quais a que refere que as associações caracterizam-se como um meio central para a participação e promoção dos cidadãos a nível comunitário, assumindo um modelo tendencialmente descentralizado, um papel de interlocutores com o poder político e valorizando as vertentes educativas em detrimento das vertentes recreativas. Esta concepção é a que julgamos ser mais relevante para o objectivo do nosso trabalho pelo que, neste sentido, é nosso intuito nesta rubrica enveredar pela tentativa de descodificar o processo de construção e as modalidades de manifestação da Cultura Organizacional das associações.

Para o efeito teremos como suporte teórico a análise do processo de construção da Cultura Organizacional em contexto escolar, elaborado por TORRES (1997, 2004a) e procuraremos, com base na teoria atrás analisada realizar um paralelismo com a construção da Cultura Organizacional em contexto associativo. Tal como nos salienta TORRES (2004a)

“o processo de construção da Cultura Organizacional constitui uma forma sustentada de hibridação, resultante de combinações, de interferências mútuas, de interfaces e interpenetrações entre um vasto conjunto de factores. [...] Nesta sequência, as organizações enquanto loci de reprodução e produção normativa e cultural, reagem sobre um fluir do tráfico cultural” (TORRES, 2004a:240-241).

Desta forma, adoptaremos a figura proposta por TORRES (2004a:242) ilustrativa do processo de construção da Cultura Organizacional em contextos escolares, em que nos mostra os graus de implicação, articulação e interdependência entre os grupos pertencentes ao eixo horizontal (fora/dentro) e o eixo vertical (estrutura/acção).

Gráfico 10- Cultura Organizacional Escolar



Fonte: Modelo teórico original proposto por TORRES (2004a:242,244).

O gráfico, dividido em quatro quadrantes, revela alguns dos aspectos que condicionam o processo de construção da Cultura Organizacional de uma dada organização. A autora supracitada enquadra no quadrante 1 o cruzamento entre os campos estrutura/acção, no

qual nos reporta às dimensões políticas e na esfera profissional, num nível macro. O quadrante 2 situado no campo acção/fora reporta a influência da socialização extra-escolar e da própria comunidade na qual está inserida a organização. Por seu turno, o quadrante 3 circunscrito à linha estrutura/dentro destaca as dimensões e as estratégias organizacionais e o tipo de liderança presente na organização e por último, no quadrante 4 situado entre os campos acção/dentro evidencia a dimensão da sociabilidade, os convívios existentes entre os membros, ou seja, a influência da acção humana no interior da organização na construção da sua cultura.

Tal como salienta TORRES (2004a), tendo por base dados empíricos, a especificidade de cada organização leva a que prevaleçam determinados factores/ ou quadrantes em detrimento de outros na construção da Cultura Organizacional.

Quanto às associações, embora ainda não estejamos em posse de dados empíricos, mas tendo em atenção os dados teóricos sobre as mesmas, ensaiamos reflectir sobre os quadrantes que poderão ter um maior peso na determinação da construção da Cultura Organizacional das associações. Desta forma, procuraremos elaborar de seguida, uma figura que julgamos poder ilustrar este processo.

Gráfico 11- Cultura Organizacional das Associações



Fonte: Modelo elaborado e adaptado a partir de TORRES (2004a:242,244).

Pensamos que os quadrantes que possuem maior peso no processo de construção da Cultura Organizacional de uma dada associação poderão ser as dimensões sociais e comunitárias em que esta se encontra inserida, pois os objectivos das associações são em primeira instância a satisfação social da comunidade envolvente, daí que este campo acção/fora poderá ter um papel crucial na construção da Cultura Organizacional da Associação. Num mesmo nível, ainda que não possamos uniformizar em todas as associações, pois variarão consoante o tipo de liderança¹⁵ expressa nessas mesmas, as dimensões organizacionais, situadas na linha estrutura/dentro poderão ter igualmente um peso relevante no processo de construção da Cultura Organizacional. Geralmente estas associações, como referimos anteriormente, são organizadas e geridas pelos próprios interessados da comunidade, daí que estes poderão ter um papel crucial no processo da construção da Cultura Organizacional.

Com menor peso destacamos a dimensão da sociabilidade, situada na convergência acção/dentro, ainda que esta possa variar, pois tem uma relação directa com o tipo de liderança e estrutura expressa na organização, que aprofundaremos mais à frente no capítulo.

Por último e sempre em comparação com a escola, as dimensões políticas, colocadas na fronteira estrutura/fora, serão aquelas que poderão ter menor protagonismo no processo de construção da Cultura Organizacional das associações, porque ensaiámos abordar que estão inscritas num quadro de autonomia relativa que lhes é inerente à sua prática educativa, deixando de lado, as dimensões políticas e profissionais impostas pela estrutura exterior.

4.1. Cultura Organizacional: Estilos de liderança

Como abordámos anteriormente, os processos de liderança correspondem a um dos quadrantes apresentados na figura 3, que se inscreve nas dimensões da sociabilidade. Desta forma, a liderança vai condicionar a vida da organização e, para que esta seja coesa, é fundamental ser “efectiva e reconhecida”, sendo necessário definir claramente

¹⁵O s diferentes tipos de liderança já foram alvo de análise no capítulo anterior, contudo no ponto seguinte é nossa pretensão relacionar os perfis de liderança com as especificidades dos contextos associativos.

as estratégias a realizar e envolver todos os intervenientes na definição e realização dos objectivos (NÓVOA, 1992). É também importante que a liderança seja capaz de manter o rumo da organização e que esteja preparada para a mudança, para factores novos, internos ou externos que vão surgindo e seja capaz de lhes dar resposta no sentido de inovar.

BRYMAN (2003), no seu artigo sobre a liderança nas organizações, refere que a relação entre a liderança e a cultura pode ser analisada sob diferentes perspectivas e neste sentido acusa MARTIN, a qual, como já abordamos anteriormente, distingue três perspectivas na análise da liderança face à cultura, considerando que nenhuma das três é válida por si só, devendo ser usadas em conjunto, de modo a obter uma estrutura de análise válida para a exploração das relações entre liderança e cultura (BRYMAN, 2003:285).

Desta forma, como já sabemos a perspectiva integradora

“traduz uma consistência entre as várias componentes da cultura, assim como um suficiente entendimento e aceitação generalizados das normas relativas a essa cultura. Nesta linha de pensamento, a liderança é sobre a criação, manutenção ou alteração da cultura, no sentido de que os líderes são agentes transmissores da cultura, em oposição a moldadores da mesma na organização” (BRYMAN, 2003:285).

Pensamos que também será uma prática observável no contexto associativo, nomeadamente na génese da associação e no seu desenvolvimento, uma vez que os líderes, muitas vezes são os próprios fundadores das associações. Estes fundadores carregam consigo um vasto número de objectivos e, empenhados em concretizá-los, arrastam consigo todo o grupo. Assim, nesta perspectiva há a salientar a importância do líder na organização, que assumirá o papel de grande impulsionador e condicionador de toda a Cultura Organizacional. COSTA (1996) salienta que a cultura presente em cada organização escolar irá influenciar a sua qualidade e sucesso e acrescenta que o sucesso deve-se à presença de uma cultura forte dentro da organização, aquela em que existe uma partilha de valores entre os seus membros.

Nesta óptica da perspectiva integradora gostaríamos de reflectir acerca de uma possível visão empresarial no que concerne à liderança das associações, pois muitas delas já se assumem como empresas, em que os utentes passaram a denominar-se de “clientes” e

toda a organização e administração procura a eficácia e eficiência, através dos seus meios e colaboradores.

Sendo assim, a liderança expressa nesta perspectiva integradora poderá ser do tipo autocrática ou mesmo democrática. No primeiro caso, o líder fixa os objectivos e determina a tarefa de cada membro da organização, pelo que os membros não terão direito a participar, apenas a executar. A liderança democrática, também pode revelar-se num contexto integrador, uma vez que o líder é reconhecido e respeitado pelos seus membros, criando espaços de interacção e oportunidades de participação colectiva.

A perspectiva diferenciadora

“tem como base a atribuição de um carácter “ingénuo” à ideia da existência de consenso dentro da organização e que os líderes são fontes dessa integração: em oposição, a cultura é vista como estando “contaminada” de falta de consenso na organização, causada por exemplo, pelas variedades culturais existentes na organização” (BRYMAN, 2003:285).

Pensamos que esta perspectiva também poderá ser observada no contexto associativo, nomeadamente no desenvolvimento da vida da organização. Poderemos englobar as associações que possuem líderes que não sejam os fundadores da associação, ou fundadores que tenham delegado a liderança a outros membros da organização e assim passe a perspectiva integradora para segundo plano dando destaque à perspectiva diferenciadora.

Por último na perspectiva fragmentadora

“a tentativa de impor uma cultura coerente através da visão organizacional do líder é considerada fútil e desonesta, no sentido em que falha no reconhecimento da diversidade, ambiguidade e fluidez das culturas modernas. Esta perspectiva quase que elimina o papel da liderança nas culturas organizacionais, caracterizando-as como peçadas de ambiguidade e confusão: a complexidade e heterogeneidade das organizações modernas tende a produzir culturas nas quais os seus elementos não possuem capacidade de produzir “sentido” na organização. É considerado também que os líderes não são fontes de uma visão coerente, mas antes fontes eles mesmos de ambiguidade” (BRYMAN, 2003:285).

Este tipo de cultura, numa associação poderá prevalecer mas será apenas por um curto espaço de tempo, e na consolidação da associação, pelo que poderão ocorrer duas situações: ou a associação desaparece e é o seu fim, ou surge um líder determinante que implementa uma cultura integradora na associação, e verifica-se uma “nova génese” nesta organização.

5. Esboço do modelo analítico

Pelo que pudemos apreender ao longo deste trabalho, na abordagem dos fenómenos culturais da organização privilegia-se a perspectiva integradora da cultura, sendo esta mais “próxima de registos normativos e gestores que privilegiam os processos de mudança organizacional” (TORRES, 2004b: 54) e em segundo plano à perspectiva diferenciadora e fragmentadora que possibilitam um “enfoque fundamentalmente crítico e problematizador” (TORRES, 2004b: 54).

Se compararmos a (as) perspectiva (s) utilizada (s) com as organizações em análise, deparamo-nos com a predominância do uso da perspectiva integradora em organizações empresariais e a perspectiva diferenciadora e a multiperspectivação nas abordagens culturais da escola. E nas associações, qual a perspectiva mais utilizada?

Segundo TORRES (2004b), a perspectiva integradora da cultura assume um carácter relevante na orientação dos trabalhos produzidos na análise e abordagem aos fenómenos culturais das organizações, comprovando assim a prevalência do paradigma funcionalista. Segue-se a perspectiva diferenciadora, com menor incidência do que a anterior, pelo que “poderá mostrar algumas resistências teóricas no assumir da natureza plural e diversificada das culturas organizacionais” (TORRES 2004b). Por último, e sem registo em trabalhos, como perspectiva exclusiva situa-se a perspectiva fragmentadora, que não tem conseguido “afirmar-se como fonte explicativa do funcionamento das organizações, pois está fundada em visões desordenadas, confusas e contraditórias da vida organizacional, o que se torna pouco articulável com as actuais ideologias organizativas, que assentam na ordem, na partilha, na estabilidade” (TORRES 2004b). Contudo, encontramos a utilização desta perspectiva fragmentadora com frequência mas como complementar a outros modelos de referência teórica.

Nesta linha de pensamento, TORRES (2004b) refere que, nos trabalhos analisados sobre a problemática da Cultura Organizacional, na grande maioria deles os autores adoptam apenas uma das perspectivas teóricas, contudo a autora¹⁶ supracitada alerta-nos que

¹⁶ TORRES (1997) testa empiricamente no seu trabalho, a necessidade de recorrer às três perspectivas teóricas, para melhor compreender o contexto cultural.

devemos ter presente as três perspectivas para melhor podermos compreender esta problemática. A autora vai mais longe ao referir que

“as diferentes organizações passam a revelar diferentes facetas da sua cultura, podendo mesmo coexistir num mesmo contexto organizativo formas consensuais, diferenciadoras ou fragmentadoras, com ou sem a predominância de umas sobre as outras”(TORRES, 2004b: 163).

Desta forma, é nosso intuito no presente trabalho, termos presentes as três perspectivas, na análise da realidade empírica. Contudo pretendemos privilegiar a perspectiva integradora pois pensamos ser aquela que mais nos apoiará na análise do contexto associativo.

No próximo capítulo, procuraremos desenhar todo o percurso onde incidirá a nossa investigação empírica.

Capítulo III

Metodologia e contextualização do estudo empírico

0. Nota introdutória:

Depois de percorrermos vários cenários teóricos que procuraram clarificar a problemática da Cultura Organizacional, propomo-nos nesta secção identificar e justificar as opções metodológicas assumidas nesta investigação.

Iniciaremos este percurso com a apresentação das perguntas de partida e das hipóteses teóricas que orientaram o desenvolvimento deste trabalho. Seguidamente reflectiremos sobre as especificidades das metodologias qualitativas e quantitativas apresentando as vantagens e limitações de cada uma, procurando justificar a nossa escolha pelas metodologias qualitativas, uma vez que pretendemos descrever, interpretar e compreender a representação cultural dos actores. Desta forma, o método de investigação que se nos afigurou mais adequado foi o estudo de caso, pelo que procuraremos justificar as razões desta opção, bem como as suas vantagens e limitações.

O estudo de caso foi desenvolvido num centro social de uma associação de moradores, a qual identificamos como Associação de Moradores de Alecrim (AMA), apresentando posteriormente as motivações que nos levaram à sua escolha.

Para a realização deste estudo de caso, utilizamos como técnicas de investigação a análise documental, as entrevistas semi-dirigidas e algumas conversas informais registadas em diário de campo.

Por último, neste capítulo iremos realizar uma breve caracterização da AMA, com base em alguns documentos analisados (Estatutos da Associação, Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno e os Boletins Culturais).

1. Breves considerações metodológicas:

Neste percurso de descoberta da problemática da Cultura Organizacional, pensamos ter conseguido abordar os principais conceitos e perspectivas teóricas-conceptuais e com algumas questões em aberto, partimos em busca do melhor caminho a percorrer na parte empírica.

Ao realizarmos um trabalho de investigação, a escolha da metodologia mais adequada constitui um dos passos mais importantes. Na escolha da metodologia a utilizar, devemos ter em atenção as características do fenómeno que se pretende estudar, que neste caso concreto se circunscreve à análise do processo de construção cultural de uma organização educativa, envolvendo todos os actores e seu contexto de interacção.

1.1. As perguntas de partida:

Para uma melhor elucidação dos nossos objectivos de investigação na AMA, nada melhor do que clarificar as nossas dúvidas através de diferentes interrogações, às quais procuraremos dar resposta neste trabalho. Assim é nossa pretensão identificar:

- Quais os principais momentos e contextos da evolução da AMA?
- Qual a importância das dimensões culturais no processo de construção da AMA?
- Quais as especificidades culturais mais relevantes ao nível do desenvolvimento da AMA?
- Quais são as regularidades e dinâmicas culturais identificadas ao longo deste período (1984-2008)? (tudo aquilo que entrou de novo, o que manteve, ou o que se transformou)
- Como se caracteriza a Cultura Organizacional da AMA, ao nível das suas manifestações?
- Quais os factores mais importantes que intervieram /condicionaram a Cultura Organizacional da AMA?

1.2. As hipóteses:

Com a finalidade de responder às perguntas de partida, formulámos um conjunto de hipóteses, que passamos a enumerar:

- À medida que a organização se foi desenvolvendo, as dimensões culturais e simbólicas tornaram-se mais relevantes do ponto de vista da sua gestão política;
- As dimensões de liderança constituíram factores determinantes para a construção da identidade da organização educativa;

- À medida que a AMA se foi desenvolvendo no tempo, verificou-se uma tendência para o afastamento da matriz cultural (missão, estrutura) inicial, para se transformar numa estrutura mais complexa (típica de uma empresa);
- À medida que a AMA foi crescendo, a sua identidade cultural foi-se deslocando de formas mais integradoras para formas mais diferenciadoras;
- A adesão da AMA ao estatuto de IPSS promoveu uma progressiva deslocação da sua área de intervenção, dos respectivos valores e objectivos da instituição;
- A adesão da AMA ao estatuto de IPSS, implicou mudanças na sua organização, designadamente ao nível da centralização e burocratização;

1.3. Metodologia qualitativa *versus* metodologia quantitativa:

Em linhas gerais e perspectivando o que pretende ser este estudo e, uma vez definido o tema, elaboradas as perguntas de partida e formuladas as hipóteses de trabalho, a etapa seguinte consistiu, na esteira de CRESWELL (1994), em compreender o paradigma em que nos colocávamos, e que melhor se adequava ao nosso estudo.

Um paradigma é portanto uma forma de olhar o mundo. De acordo com BOGDAN e BIKLEN (1994:52) este define-se como “um conjunto de asserções, conceitos, preposições, logicamente relacionadas e que orientam o pensamento e a investigação”. Nesta linha de pensamento CRESWELL (1994) refere que a escolha de um paradigma depende do modo como o investigador vê a realidade e da sua própria visão do mundo.

Assim, no campo das Ciências Sociais e da educação temos as metodologias de tipo quantitativo e qualitativo, comportando estas, vários métodos possíveis de serem utilizados. Ou seja, é em função do paradigma que faz sentido seleccionar os métodos mais adequados.

BELL (1997) salienta alguns aspectos que caracterizam cada uma das metodologias:

“...os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles. Realizam medições com a ajuda de técnicas científicas que conduzam a conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis. Os investigadores que adoptam uma perspectiva qualitativa estão mais interessados em compreender as perspectivas individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística.” (BELL, 1997:20).

Assim, a metodologia quantitativa é quantificável, possível de ser medida e a metodologia qualitativa é mais de natureza holística exigindo um exercício de interpretação.

Contudo, DESHAIES (1992) defende que possa existir a necessidade de recorrer a estes dois tipos de paradigmas conjugados, pois ambos podem ser complementares. Contudo, após uma leve reflexão acerca da temática em estudo, apercebemo-nos da necessidade e pertinência do nosso estudo enveredar por uma metodologia essencialmente qualitativa, na medida em que, é nossa pretensão analisar fenómenos humanos, isto é, analisar todo o processo de construção da Cultura Organizacional de uma organização educativa, a partir sobretudo da perspectiva dos actores.

Este tipo de metodologia qualitativa referem BOGDAN & BIKLEN (1994), produz dados de natureza qualitativa, pois segundo os autores são extremamente ricos em pormenores descritivos, no que concerne a pessoas, conversas e determinados contextos. Desta forma, os autores supracitados, caracterizam a pesquisa qualitativa inserindo-a no ambiente natural onde se pretende investigar e constituindo uma fonte de dados directa para o investigador. O investigador pretende então observar, descrever, registar, interpretar e compreender os comportamentos naturais dos actores.

Os dados recolhidos são maioritariamente descritivos, e alvo de uma interpretação, cuja ênfase se centra mais no processo do que no resultado final, pretendendo o investigador chegar à significação que as pessoas dão coisas da vida e ao quotidiano organizacional. A análise dos dados de uma pesquisa qualitativa tende logicamente a seguir um processo indutivo.

Desta forma, nas metodologias qualitativas o processo de investigação é interactivo, uma vez que se verifica durante o mesmo uma relação estreita entre a recolha de dados, as hipóteses e a elaboração de teorias explicativas. À medida que o investigador analisa os dados, verifica-se por vezes a alteração das hipóteses, originando novas recolhas de dados.

Decorrente da finalidade do estudo, optamos também por uma abordagem de natureza qualitativa, dado que é nossa pretensão descrever, interpretar e compreender a perspectiva do caso estudado, a representação cultural dos actores (BOGDAN & BIKLEN, 1994).

1.4. Estudo de caso:

Sendo a nossa finalidade interpretar uma dada realidade, um determinado caso, o método de investigação que nos pareceu mais adequado foi o estudo de caso. O estudo de caso é entendido como uma ferramenta metodológica com grandes potencialidades para o estudo de situações diversas. Tem como principal característica o facto de se tratar de um estudo intensivo e detalhado de uma situação bem definida, consistindo numa observação bastante pormenorizada (BOGDAN & BIKLEN, 1994).

Este tipo de pesquisa é aplicado quando se pretende compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, proporcionando uma melhor compreensão de um caso específico. São as próprias características do estudo de caso, nomeadamente o foco numa situação particular, a sua natureza descritiva e o emergir de novos significados, que enriquecem a compreensão e o seu carácter indutivo, que fundamentam a sua escolha, “quando queremos estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso.” (LUDKE & ANDRÉ, 1986:17).

Podemos completar esta linha de pensamento com BELL (1997), que direcciona o estudo de caso e com sucesso para investigadores individuais, que procuram descobrir, aprofundar uma determinada problemática num curto espaço de tempo.

STAKE (2007) refere que o verdadeiro objectivo do estudo de caso é o estudo da particularização e da complexidade de algo específico, que tem interesse especial em si mesmo, em interacção com os seus contextos. Assim sendo, estudar um caso é compreender esse mesmo caso e não outros casos, pois não se pretendem produzir generalizações.

Como tal, este é um tipo de pesquisa que tem uma forte dimensão descritiva, contudo, YIN (2005) aponta que o estudo de caso não tem de ser simplesmente descritivo, pode atingir um profundo alcance analítico ou contestar determinada situação. Esta situação poderá ser alvo de confronto com teorias já conhecidas, o que é passível de criar novas teorias para futuras investigações.

Na perspectiva de BOGDAN & BIKLEN (1994) o estudo de caso apresenta três modalidades fundamentais: o estudo de caso de observação, estudo de caso de histórias de vida e estudo de caso de uma organização numa perspectiva holística. A perspectiva que nos parece mais adequada adoptar neste trabalho será um estudo de caso de observação, uma vez que se baseia num estudo realizado num determinado período de tempo e que se circunscreve à análise de algumas dimensões da realidade, nomeadamente à evolução da associação numa perspectiva da liderança.

MERRIAM (1998:29; 2002:205) com base em vários estudos, apresenta as principais características de um estudo de caso qualitativo:

- i) particular, uma vez que se direcciona numa determinada situação, acontecimento ou fenómeno;
- ii) descritivo, pois o produto final é uma descrição rica e densa do fenómeno em estudo;
- iii) heurístico, pois permite a compreensão do fenómeno em estudo;
- iv) indutivo, pois assenta no raciocínio indutivo;
- v) holístico, pois tem em atenção a realidade na sua globalidade, dando maior importância aos processos, à compreensão e à interpretação.

De igual modo, LIMA (1998) conclui, no seu trabalho, que ao ter adoptado, um estudo de caso pode privilegiar:

“o estabelecimento de relações interdependentes entre a construção teórica e os dados empíricos obtidos, numa situação de constante contraponto, mas, também, de reforço mútuo. Esta estratégia [...] permitiu dedicar uma atenção continua ao plano de construção teórica, integrar novas perspectivas e novos dados que entretanto chegavam ao nosso conhecimento” (LIMA, 1998:28).

Na mesma lógica de raciocínio de BOGDAN & BIKLEN (1994), LIMA (1998) aponta que são valorizados no estudo de caso:

“os processos, ainda mais do que os produtos, a procura, mais que a confirmação/infirmação de hipóteses definidas antes da realização do estudo, a importância atribuída aos contextos e actores” (LIMA, 1998:29).

O estudo de caso também apresenta alguns aspectos críticos, nomeadamente exige a habilidade do investigador em observar, questionar, ouvir, ser imparcial, ser flexível e ter a noção clara do que pretende (YIN, 2005), pois a realidade é silenciosa, é necessário questioná-la e interpretar o que se alcança.

Por último, BURGESS (1997) defende a utilização do estudo de caso na investigação sociológica, uma vez que é objectivo primordial descrever um fenómeno. Aponta como técnicas mais propícias a utilizar na recolha de dados a análise documental, as entrevistas, a observação participante, ou seja, técnicas que impliquem a deslocação e inserção do investigador no contexto a investigar.

1.5. Justificação da escolha da Associação de Moradores de Alecrim (AMA)

A escolha desta associação para o desenvolvimento da investigação empírica, deve-se sobretudo ao facto de pensarmos estar perante uma organização, que sob a mera designação de “associação de moradores”, tem desenvolvido um trabalho de referência na comunidade onde se insere, com um historial bastante significativo ao serviço dessa mesma comunidade (25 anos), conseguindo mesmo, ultrapassar as fronteiras da sua freguesia e concelho, alargando o seu raio de acção e a referência a todo o distrito de Braga, através da prestação de serviços na área social.

Do mesmo modo, a AMA tem evoluído significativamente quer no que concerne a infra-estruturas físicas (edifícios), quer no que se refere à parte humana (aumento de novos serviços e respostas sociais), o que permitiu, pelo que sabemos, que um número significativo de população pudesse usufruir dos seus serviços prestados.

Ao mesmo tempo, esta evolução ajudou a AMA, a promover o seu nome e a tornar esta associação mais conhecida, permitindo também desmistificar um pouco a ideia que associava a AMA a um determinado “bairro social”.

Para nós tornou-se importante e pertinente, compreender as dimensões culturais que sustentam tão grande evolução, ao longo de pouco mais de duas décadas, de uma inicial associação de moradores.

Um último aspecto que justifica a escolha desta associação, prende-se com a proximidade da nossa residência, o que permite um conhecimento mais acentuado das características da AMA e poderá ainda facilitar as visitas à instituição.

Nesta investigação optaremos pelo estudo de caso de observação (não participante), colocando ênfase nesta organização particular, a AMA e dentro desta, privilegiando sobretudo alguns sectores, designadamente os técnicos e os dirigentes da instituição. (BOGDAN & BIKLEN, 1994:90).

1.6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados:

As técnicas de investigação utilizadas no nosso estudo foram a entrevista, a análise documental e a observação não participante. Especificando um pouco mais podemos resumir a entrevista, a uma conversa com intenção entre duas ou mais pessoas, com o intuito de saber algumas informações relativas a esta ou estas, ou mais concretamente assuntos que as envolve (BOGDAN & BIKLEN, 1984).

QUIVY & CAMPENHOUDT (2005) defendem que a entrevista distancia-se das outras técnicas, pela própria comunicação que existe entre os seres humanos. Através desta técnica, nós investigadores poderemos ter um contacto directo com o sujeito a investigar/entrevistar que não conseguiríamos com outras técnicas. A entrevista deverá ser conduzida com o intuito de obter dados concretos e precisos, direccionando sempre o sujeito para os objectivos que pretendemos investigar. Desta forma e, indo de encontro ao que é referenciado pelos aludidos autores, há uma necessidade que o investigador(es) tenha à priori, uma sólida base teórica sobre o tema que pretende investigar.

Em qualquer trabalho de investigação, existe a necessidade de se definir de forma precisa a população a estudar e os elementos que a compõem. Neste sentido, e de forma a precisar e objectivar o estudo, realizamos entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes, nomeadamente ao Presidente da Direcção e ao da Presidente da Assembleia, que também é o coordenador de todos os serviços, a uma directora, e a uma educadora de infância.

Tabela n.º4 - Relação dos actores entrevistados na AMA

Cargo actual	Habilitações Académicas	Cargo desempenhado	Situação profissional	Tempo de serviço na associação	Duração da entrevista
Presidente da Direcção	1.º ano do Instituto Comercial	Presidente da Direcção	Bancário	12 anos como presidente 26 anos como dirigente	2h 30 min.
Presidente da Assembleia	9.º ano	Secretário geral	Coordenador de todos os serviços	26 anos como dirigente 14 anos como funcionário	90 min.
Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	10 anos	70 min.
Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Educadora de Infância	Educadora de Infância	3 anos	25 min.

Fonte: entrevistas realizadas durante os meses de Julho, Agosto e Setembro de 2009

A entrevista semi-estruturada tem por base um conjunto de perguntas estruturadas, bastante amplas e flexíveis, às quais, no percurso da entrevista, existe a possibilidade de acrescentar outras, que se considerem oportunas para os objectivos da investigação. Este tipo de entrevista permite esta liberdade ao entrevistador mas também facilita ao entrevistado a exposição do seu ponto de vista.

Como refere BELL (1997), este tipo de entrevista facilita uma certa adaptabilidade do entrevistador ao conteúdo/resposta do entrevistado, sempre no sentido de recolher informações mais precisas sobre os objectivos a atingir.

A entrevista semi-estruturada permite obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, mas não nos é dada a informação de como é que os sujeitos estruturam a pergunta ou tópico em questão (BODGAN & BIKLEN, 1994). Esta técnica exige que tenhamos presentes certos requisitos, que procuraremos adaptar em função das entrevistas a realizar. Depois de definidos estes requisitos, deveremos partir para o propósito da entrevista, em que iremos definir o conteúdo da mesma. Assim, após termos construído

as perguntas para a entrevista, estabelecemos contactos pessoais com a associação, a fim de expor as nossas intenções. Numa fase posterior foi mandado via e-mail, os nossos objectivos e, por último, via telefone, foi marcada a data e a hora das entrevistas.

No que concerne ao local, a entrevista foi realizada nos gabinetes dos respectivos entrevistados. Contudo, apesar de ser um local agradável e aparentemente calmo, algumas entrevistas decorreram num ambiente de constante interrupção, quer pelo telefone, quer mesmo por pessoas.

As entrevistas foram realizadas ao final da tarde, por volta das 17h00. O tempo de duração das entrevistas foi muito variado: houve uma entrevista que durou 25 minutos, outra 70", outra 90" e ainda uma outra que teve a duração de 90" num dia, mais 60" no dia seguinte (cf. tabela 4). Esta última foi a entrevista que mais vezes foi interrompida. Contudo neste tempo que acabamos de referir está contemplado a fase preliminar e de enquadramento que realizámos aos entrevistados e mais algum tempo de conversas informais, que íamos tendo no decorrer da entrevista.

Todos os entrevistados mostraram bastante receptividade às entrevistas. Foi-lhes inicialmente feita uma breve introdução dos objectivos da entrevista, pedimos autorização para gravar, assegurando a confidencialidade dos dados. Sob estas condições, os entrevistados deram autorização para gravar, o que facilitou imenso a recolha de toda a informação.

Julgamos ter conseguido criar um clima de empatia, na medida em que tanto nós como os entrevistados se sentiam à vontade para questionar e para responder livremente. Procuramos ouvir cuidadosamente os entrevistados, respeitando os seus momentos de silêncio e procuramos não avaliar o conteúdo da resposta dos sujeitos.

O tratamento destes dados foi feito através da análise de conteúdo, em que procuramos identificar as visões/opiniões dos entrevistados relativamente ao funcionamento da instituição, nomeadamente as dimensões estruturantes das hipóteses levantadas. Procuramos, ainda, identificar as tendências nas respostas dos entrevistados.

Por outro lado, a análise documental foi uma outra técnica fundamental, que permitiu realizar uma retrospectiva de toda a vida da associação, nomeadamente a partir da

análise dos boletins culturais¹⁷. O [Alecrim] – boletim cultural e informativo da Associação de Moradores de [Alecrim], nasceu em 1987 e o seu fundador e director é o actual presidente da Assembleia Geral da Associação. As primeiras edições foram-nos facultadas pelo mesmo e foi com bastante orgulho que ele nos mostrou como nasceram as primeiras páginas do boletim. Os recursos não eram muitos, ainda não tinham computador, os textos eram batidos à máquina de escrever e as imagens ou eram fotografias tiradas em rolo, coladas ao lado do texto, ou desenhos alusivos ao texto e depois fotocopiadas e distribuídas pelos moradores.

Apesar de simples, houve sempre a preocupação em registar os principais momentos da vida da associação e mais alguma informação pertinente à data (doenças da época como a sida, principais perigos como a droga, passatempos, ...). Desta forma, os boletins culturais tornaram-se, para nós, importantes fontes de informação, pois apresentam um relato diacrónico dos principais momentos da vida desta instituição.

Apesar de sabermos que o texto dos boletins poderá não ser uma transcrição fiel da realidade que se fazia sentir em determinado momento, contudo oferece-nos uma visão do que era valorizado nesse determinado momento. Este registo de acontecimentos permite-nos compreender algumas dimensões da cultura dessa associação, designadamente os valores, as ideologias, os objectivos e a missão da instituição, na perspectiva da sua direcção.

Os primeiros boletins foram apenas consultados para observar que tipos de assuntos contemplavam, como atrás referimos. Depois houve a preocupação de ler todos os títulos das notícias dos boletins da associação nos últimos 6 anos, que com facilidade conseguimos encontrar na página electrónica da associação. Os boletins dos últimos três anos mereceram um destaque especial, foram analisados ao pormenor e permitiram-nos recolher informação significativa sobre a associação. Pudemos conhecer as festividades mais importantes da AMA, sendo que estas festividades são o ritual mas expressivo da instituição, as actividades que promove e em que participa, as informações às quais dá

¹⁷ Para salvaguardar o anonimato da instituição que investigámos, decidimos não colocar nos apêndices, um exemplar do boletim cultural.

destaque sobre o município onde se insere, as principais propostas para o futuro, a sua ligação com a Igreja Católica, entre outras informações.

A edição do boletim é trimestral, assim sendo, foram cerca de doze boletins analisados pormenorizadamente. Cada boletim tem entre 10 a 15 páginas dependendo da edição. As notícias dos boletins são variadas, mas algumas imprescindíveis como a religião, que em todas as edições tem uma rubrica. As outras notícias prendem-se com o dia-a-dia da associação, o que de novo vai acontecendo. São também referenciadas as actividades que vão sendo desenvolvidas no município em que se insere. Geralmente todas as notícias são acompanhadas de uma imagem ilustrativa.

Nesta análise documental foi também nossa pretensão analisar outros tipos de documentos como o projecto educativo na sua totalidade, o plano anual de actividades, o regulamento interno e os estatutos da associação.

O projecto educativo como sabemos [deve] espelha[r] todo o trabalho desenvolvido numa instituição, é o documento que consagra a orientação educativa da organização, em que são explicitados os princípios, os valores, os objectivos e as estratégias que a organização adopta para cumprir a sua função. Apresenta os objectivos gerais que norteiam a actividade da organização, no período a que se reporta.

Assim sendo, consultamos o projecto educativo 2008-2011 e foi mais uma fonte que nos permitiu conhecer a população que atende, a caracterização do meio onde se insere, a caracterização física das instalações, a caracterização dos colaboradores, o organigrama da organização, as principais preocupações, entre outros aspectos que nos ajudarão na exploração das hipóteses de trabalho.

O plano anual de actividades acompanha as orientações metodológicas do projecto educativo e as do regulamento interno para, em conjunto, fundamentarem as actividades propostas. Sendo assim, permitiu conhecer as actividades previstas para um ano lectivo e verificar o tipo de actividades/datas, a que a organização dá destaque.

Por outro lado, ao termos tido contacto com o regulamento interno da AMA ficamos a conhecer os direitos e deveres pelos quais se regem os membros da organização (clientes/utentes, colaboradores e direcção).

Por último, os estatutos da associação referenciaram uma variedade de normas jurídicas, que servem para regular as relações de todas as pessoas da organização, conhecendo desta forma mais algumas dimensões estruturantes das relações sociais e de trabalho desenvolvidas nesta instituição.

Apesar de, desde o início, estarmos conscientes das limitações da análise documental, pois nem sempre é possível o acesso aos documentos, o resultado foi bastante positivo. Evitamos desta forma, o recurso exaustivo a sondagens e a inquéritos de questionário, pois como salientam QUIVY & CAMPENHOUDT (2005), conseguimos, assim, desta forma usufruir sem custos, documentos importantes, com informações referentes ao passado que de outro modo não podiam ser adquiridas.

2. Caracterização e historial da Associação de Moradores de Alecrim (AMA)

A Associação de Moradores de Alecrim é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), pertencente ao distrito de Braga, a qual foi fundada em 25 de Maio de 1984, após os seus Estatutos terem sido aprovados, previamente, numa Assembleia Geral de Moradores. Encontra-se publicado um resumo destes no Diário da República n.º144 – III Série de 23/06/84. Esta Associação está registada como IPSS no n.º 09/85 na Direcção Geral de Segurança Social. Os Estatutos foram actualizados em 13 de Novembro de 2001 e publicados (em resumo) no Diário da República n.º 14 – III Série de 17 de Janeiro de 2002 e registados definitivamente na Direcção Geral da Segurança Social, como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública em 22 de Julho de 2002 no Diário da República n.º 186 – III Série de 13 de Agosto de 2002.

Esta associação foi criada após a construção de um edifício destinado à habitação social de algumas centenas de famílias, sob a alçada do então FFH- Fundo de Fomento da Habitação, mais tarde designado de IGAPHE (Instituto de Gestão e Alienação do Património do Estado). A construção deste edifício foi alvo de polémica, tendo gerado

discussão pública, inflamada pela falência da empresa encarregue da sua construção, o que levou a que o aglomerado habitacional em questão só ficasse concluído e habitado em 1983, na altura da Páscoa.

Sendo assim, foi esse o dia escolhido para a sua inauguração oficial, tomada a cargo pelos próprios moradores, já que nenhuma das entidades oficiais responsáveis o fez, nem na altura nem posteriormente. Em colaboração com a Paróquia de “Molhos” celebrou-se uma missa campal no átrio principal do “Edifício de Alecrim”, celebração, esta transformada em tradição respeitada até à actualidade.

Desde a altura em que os primeiros habitantes se instalaram no edifício, foram denotadas variadas lacunas, derivadas, quer, da má construção das casas, quer da inércia das entidades oficiais responsáveis pela sua implementação, que incluíam fissuras nas paredes, infiltrações de humidades, etc., além de falta de infra-estruturas sociais que respondessem às necessidades das famílias aí residentes, que incluíam mais de 500 crianças em idade escolar.

A principal necessidade fazia-se sentir ao nível da falta de uma escola, que acolhesse as crianças deste aglomerado habitacional, que provisoriamente foram distribuídas por outras escolas e, em alguns casos, alvo de discriminação, por habitarem num bairro social.

Em 1984, um ano após a inauguração do edifício de “Alecrim” um grupo de moradores decidiu, de forma organizada e persistente (dando início a AMA), defender as reivindicações dos moradores, relacionadas com as lacunas encontradas neste edifício. Com os seus esforços, conseguiram criar uma escola primária, através do aproveitamento de alguns pavilhões pré-fabricados existentes junto ao edifício, anteriormente usados como estaleiros pela empresa que construiu o aglomerado habitacional. Esta escola provisória funcionou durante oito anos, até estar construída de raiz uma nova escola, que serve actualmente, não apenas os moradores do edifício, como também uma boa parte da cidade.

A AMA conseguiu ainda, em 1985, inaugurar um centro social, com as valências de creche, jardim-de-infância, centro de dia e ATL e posteriormente foram adicionadas novas respostas sociais. Alguns anos mais tarde (1989/1990) o edifício de “Alecrim” foi alvo de

intervenções que reabilitaram as suas fachadas, mas que não resolveram os problemas no interior das habitações.

Nesse sentido, em 1997, a AMA assinou um convénio com o IGAPHE, que permitiu intervenções mais profundas, como era intenção dos moradores. Este convénio manteve-se até 2004, altura em que a gestão do edifício passou a ser feita pela Câmara Municipal, com a qual a AMA também assinou um acordo de colaboração. Este foi o início de um novo período para o edifício de “Alecrim” e para a AMA.

Entre 2004 e 2005 procederam-se a obras importantes no edifício e espaços envolventes, que vieram dignificar aquele espaço habitacional e incrementar a qualidade de vida dos residentes. Também com a colaboração da Câmara Municipal foi possível à AMA construir de raiz um novo centro social e comunitário, criando novas respostas sociais.

Actualmente o centro social e comunitário de “Alecrim” detém vários serviços como a creche, o jardim-de-infância, o CATL, lar de idosos (aberto 24 horas durante os sete dias da semana), centro de dia e apoio domiciliário. Também foi criada pela AMA, com recurso a um apartamento, um centro de acolhimento a mulheres vítimas de violência doméstica e seus filhos, que apoia todo o distrito de Braga.

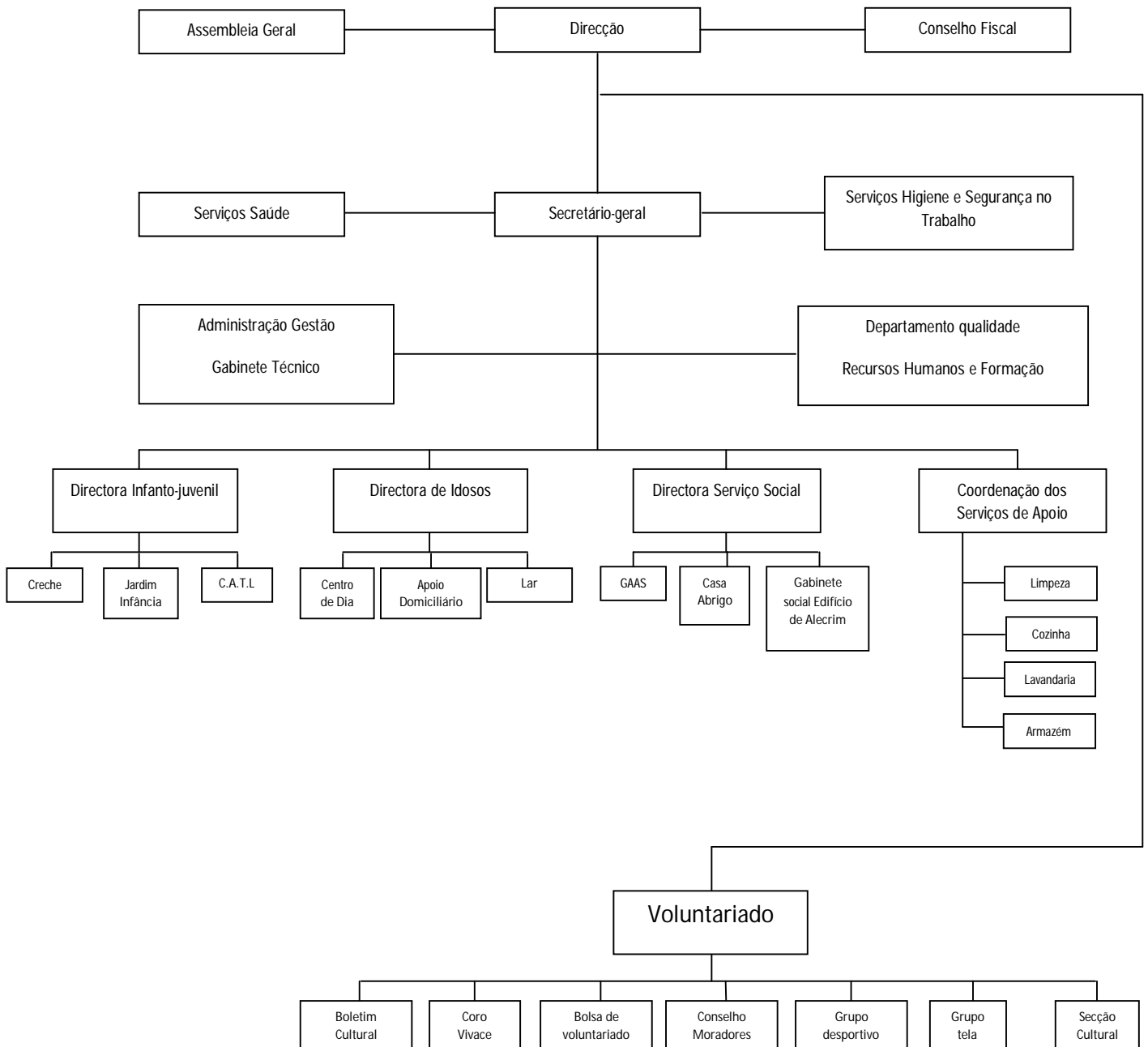
A AMA detém ainda outros serviços, que passam por uma biblioteca de pequena dimensão, centro inforjovem, grupo desportivo, é ainda detentora de um boletim cultural e Informativo, nascido em 1977, de distribuição gratuita aos residentes do complexo habitacional e associados.

De salientar, por fim, que a AMA desenvolve uma actividade alargada de intervenção social, cultural e desportiva na cidade em que se encontra, no país e fora do país através de intercâmbios.

2.1. Organograma da AMA

Seguidamente apresentaremos o organograma da AMA

Gráfico n.º12 - Organograma da AMA



Fonte: Projecto Educativo (2008-2011)

Este organigrama reporta-nos ao modelo clássico da administração científica de Taylor, que defendia a separação do trabalho mental do trabalho físico e a retenção de todo o poder de decisão nas mãos da gerência. Existe uma hierarquia explícita nesta organização, um poder centralizado na direcção e seguida desta no secretário geral. Ao nível das directoras este modelo começa a ser abandonado, em favor de uma abordagem de equipa cooperativa, projectada para aproveitar a capacidade mental e a experiência prática de todos envolvidos no processo. Há indícios de que a organização começa a achatar a sua tradicional pirâmide organizacional delegando, cada vez mais, a responsabilidade pela tomada de decisão às equipas de trabalho.

De acordo com a morfologia aqui representada o órgão superior desta associação é a sua direcção, seguidamente do seu secretário geral que controla todos os outros serviços. Para as respostas sociais existe uma directora em cada uma delas, uma no infanto-juvenil, uma no apoio aos idosos e uma no serviço social. Para os serviços de apoio existe uma coordenadora dos serviços gerais. O voluntariado depende apenas da direcção e é composto por variados grupos.

2.2. Caracterização dos utentes/clientes da AMA

Como sabemos a AMA possui várias respostas sociais, daí que os seus utentes/clientes estejam repartidos pelas mesmas. A tabela seguinte elucida-nos da capacidade que a AMA tem em cada resposta social e o número de utentes/clientes que possui efectivamente em cada uma delas.

Através da análise desta tabela apercebemo-nos que a área infanto juvenil é aquela que possui uma capacidade maior com 275 lugares e que estão todos preenchidos.

Tabela n.º5 - Número de utentes/clientes em cada resposta social

Resposta social	Quantidade por resposta social	N.º de utentes/clientes que frequentam
Creche	50	52
Jardim-de-infância	75	75
Centro de actividade de tempos livres (CATL)	150	110 + 60
Centro de dia	30	30
Lar de idosos	26	26
Serviço de apoio domiciliário (SAD)	50	40
Casa de Abrigo para "mulheres em situação de emergência"	12	¹⁸

Fonte: Projecto Educativo (2008-2011)

2.3. Caracterização dos colaboradores da AMA

O centro social e comunitário da AMA tem 72 funcionários distribuídos pela área administrativa, infanto-juvenil, idosos, acção social, cozinha e serviços gerais

Tabela n.º6 - Recursos humanos da AMA

Recursos Humanos	Serviç. Admin.	Cozinha	Servi. Gerais	Creche	Jard. Infânc.	CATL CEAJ	Centro Dia	Lar	SAD	Gab. Social	Centro Aten. Social	Casa Abrigo
Secretário						*						
Escriturário	2	-	-	-	--	-	--	-	-	-	-	-
Contabilista	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Socióloga	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Educ. Infâ.	-	-	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-
Edu. Soc.	-	-	-	1	-	1		*		-	1	-
Psicólogo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Téc.Ser.Soci.	-	-	-	-	-	-		*		1	2	-
Anima.Cult.	-	--	-	-	-	-		*		-	-	-
Aux. Educ.	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Ajud. A.Dire.	-	-	1	5	2	3	3	*		-	-	4
Aux.Ser.Gera						*						
Cozinheira						*						
Trabalh.Aux.	-	-	-	1	-	-	*		3	-	-	-
Fiel Armaz.						*						
Advogado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Médico	-	-	-	-	-	-	*		-	1	-	-
Enfermeiro	-	-	-		*		*		-	1	--	-
Voluntários	-	--	-	1	--	-		*		-	-	-
Servente						*						

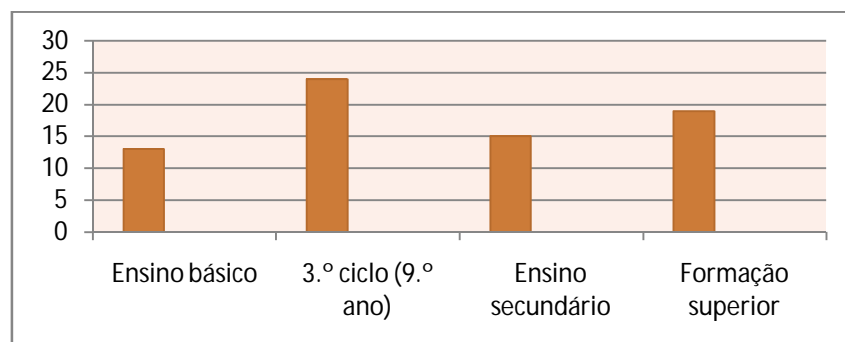
Fonte: Projecto Educativo (2008-2011) *um funcionário comum às várias valências

¹⁸ Tendo em conta as características desta resposta social, não é possível apresentar o número de utentes/clientes que a frequentam, uma vez que é uma frequência imprevisível e esporádica.

Para além destes funcionários, a AMA tem cerca de 70 voluntários que contribuem para o desenvolvimento cultural, recreativo e desportivo da população, dando apoio aos grupos mais carenciados.

Da tabela anterior podemos concluir que uma grande parte dos recursos humanos está ligado á área infanto juvenil.

Gráfico n.º13-Habilitações literárias dos colaboradores



Fonte: Projecto Educativo (2008-2011)

Relativamente às habilitações literárias existe uma grande variação entre os colaboradores, que se situam entre aqueles que frequentaram apenas o ensino básico e os que concluíram o ensino superior. Existe uma predominância de colaboradores que concluíram o terceiro ciclo. A formação superior está circunscrita aos técnicos, sendo que alguns destes ocupam cargos de directores. Contudo há a salientar que o coordenador de todos os serviços tem apenas o 9.º ano. Por isso este organigrama não reflecte exclusivamente a formação escolar dos actores.

Capítulo IV

AMA em estudo: uma cultura em transição

0. Nota introdutória:

Depois de uma breve caracterização da AMA realizada no capítulo anterior, tentaremos apresentar no presente capítulo todos os dados recolhidos através das técnicas anteriormente referidas e procurar “dar voz” a estes dados, realizando assim a sua interpretação. Desta forma, é nosso intuito encontrar respostas para as perguntas de partida e verificar a confirmação ou não das hipóteses levantadas.

Como sabemos, analisar a Cultura Organizacional de uma dada organização é difícil, pois se olharmos para ela como um todo perdemos os detalhes e se nos fixarmos em alguns detalhes, poderemos correr o risco de perder outros, tanto ou mais importantes. Contudo, procuraremos seleccionar detalhes que nos possibilitem uma exploração, ainda que lacunar, das perguntas de partida e hipóteses levantadas.

Assim, começamos por destacar os principais momentos e os contextos de evolução da AMA, fazendo referência a todas as dimensões culturais e simbólicas que estiveram presentes na gestão política desta organização. Sabendo que a liderança constitui uma das dimensões mais expressivas da cultura da instituição, sendo mesmo, considerada como meio responsável pela sua formação e modificação (SCHEIN, 1985:50), procuraremos descobrir a forma de actuação ou o grau de influência que esta dimensão possui no seio do grupo da AMA. Apontaremos também o líder ou os líderes protagonistas desta influência que conduz o grupo a alcançar os objectivos previstos.

Posteriormente tentaremos dar relevo às especificidades culturais mais relevantes da AMA, procurando analisar a sua forma organizativa e política, os principais valores e rituais colectivamente partilhados.

Num último momento, procuraremos apreender a *nova* cultura organizacional da AMA, destacando as regularidades e dinâmicas culturais desta, bem como as suas manifestações culturais dominantes.

1. Momentos e contextos de evolução da AMA

Neste ponto é nossa intenção apontar os momentos e os contextos mais marcantes na vida da AMA. Para isso socorremo-nos das técnicas anteriormente referidas. A análise documental foi sem dúvida uma das técnicas fundamentais para a compreensão de toda a vida da AMA, nomeadamente através da análise dos boletins. Nos boletins estão registados todos os momentos que a AMA dá importância, e podemos ver aqueles que merecem atenção especial, pelo número de páginas que ocupam e pela frequência com que são abordados ao longo dos vários boletins.

As conversas informais ajudaram a esclarecer as dúvidas que nos foram surgindo e a perceber as notícias dos boletins. As entrevistas realizadas por último foram ricas em pormenores e fascinantes por relatarem os acontecimentos na primeira pessoa, indo de encontro ao que já tínhamos recolhido com as técnicas anteriores. Desta forma, as entrevistas confirmaram as conclusões retiradas através da análise documental e das conversas informais.

Na tabela seguinte, procuraremos elaborar uma síntese com os principais aspectos recolhidos nas entrevistas. A informação recolhida nas entrevistas foi analisada e sistematizada a partir de categorias criadas em função das hipóteses levantadas. Esta tabela pretende ser um guião ilustrativo dos resultados das entrevistas e de certa forma ajudar-nos a reflectir sobre as mesmas.

Tabela n.º7 – Síntese das respostas dadas pelos entrevistados (panorâmica geral)

Entrevistas	Entrevista n.º1	Entrevista n.º2	Entrevista n.º3	Entrevista n.º4
Perguntas				
Festividades mais importantes	Dia de [Alecrim] (Dia de Páscoa)	Festa de Natal	Festa de Natal e Festa de Final de Ano	Festa de Final de Ano e Festa de Natal
Importância destas festividades	Temos a comunidade do centro e a comunidade de [Alecrim] e estas festas são momento de unir estas duas comunidades	Participação dos pais na festa de Natal	Ser abertas ao exterior dá a possibilidade de mostrar aquilo que fazemos. A festa de Natal do último ano teve a participação dos pais	Convite aberto aos pais e também aos moradores independente de terem cá familiares
Residência dos utentes	Há 25 anos 80% eram de [Alecrim] e 20% de fora, hoje 80% são de fora e de [Alecrim] não chega a 20%		Há 10 anos tinha crianças de [Alecrim] mas já uma boa parte era de outras freguesias (...) hoje até nem tenho crianças de [Alecrim] na minha sala	90% são de fora de [Alecrim]
Maior evolução na associação	Construção do novo edifício		Mudança para este edifício	Construção do novo edifício
Criação do novo centro social, separado do edifício de [Alecrim]	A imagem pública foi alterada		Muitas pessoas já não associam ao bairro	Quando os pais vêm colocar aqui os filhos, não ligam nada ao edifício
A certificação leva a uma nova cultura organizacional, em que aspectos	- a gente a participar na vida da organização; a instituição começa a dar mais importância às pessoas que noutras ocasiões não lhe daríamos; - comunicação diferente entre as pessoas; - pessoas mais responsáveis, dirigentes mais capacitados, utentes mais satisfeitos e mais participantes; - funcionários mais qualificados	- está mais organizado a nível do papel, (...) agora está tudo justificado	- cultura do registo (...) agora está tudo registado	- agora é mais reforçada (...) imensos papéis (...) não há nada que não se registe
Valores, objectivos da associação	- educação e solidariedade	- humanos, a nível da partilha	- prestar serviços de excelência	- ter visão para o futuro (...) nós temos que ir buscar dinheiros a outros lados
Missão da associação	- educação e solidariedade	- não sei	- prestar serviços de excelência	- temos aquilo que é da certificação que é a missão, estratégia e visão
Liderança na associação	- eu tenho a capacidade de chefia cá dentro	-	- o coordenador de todos os serviços é o líder	- líder não ditador não sei
Associação a transformar-se numa empresa	- para as contas hoje temos uma contabilista amanhã vamos ter um gestor profissional		- nós temos que funcionar como uma empresa perante a concorrência	- isto aqui é uma empresa

Fonte: entrevistas realizadas (Julho, Agosto e Setembro de 2009)

Na perspectiva dos entrevistados as festas que ganharam maior protagonismo foram a Festa de Natal, a Festa de Alecrim e Festa de Final de Ano. Estas festas ganham extrema importância, pelo facto de serem abertas ao público e de certa forma, promoverem a junção das “duas comunidades”, a do centro social e a do edifício.

Relativamente à residência dos utentes/clientes do centro social verifica-se uma mudança significativa ao longo dos anos. Inicialmente os seus utentes/clientes eram do edifício de Alecrim, actualmente uma percentagem de 90% são de fora de Alecrim.

A mudança para o novo edifício é sem dúvida o marco de desenvolvimento da associação. Por um lado as condições físicas melhoraram consideravelmente, e por outro a criação deste novo edifício separado do edifício de Alecrim, levou a que os novos utentes/clientes não associassem este edifício ao edifício de Alecrim (bairro social).

Com a entrada da AMA no processo de certificação das várias valências, os entrevistados percebem uma *nova* Cultura Organizacional na associação, na medida em que todos os colaboradores se sentem agentes activos, ou seja, participam mais activamente em todo o processo e na própria vida da associação, visionam uma maior qualificação para os colaboradores e ainda, maior formalização, uma vez que todos os processos realizados na associação são registados, como nos descreve dois dos entrevistados: “temos tudo registado, uma ordem que se dá oralmente tem que ser registada” (entrevista n.º1) e “cultura do registo isso é novo, porque as boas práticas nós já tínhamos, o que nós fizemos foi registadas” (entrevista n.º3).

Os valores, os objectivos e a missão da associação estão todos englobados num *slogan* “prestar serviços de excelência e a busca de apoios financeiros”. Todos os entrevistados confirmam que esta associação está a transformar-se ou até já é mesmo uma empresa.

A liderança está bem explícita nesta associação, todos reconhecem que existe um líder, que controla todos os actos.

1.1. Dimensões culturais e simbólicas na gestão política

A comunidade teve um papel fundamental ao longo da história desta associação. Foi a inspiração para a sua criação. As necessidades que se faziam sentir na comunidade

levaram a que um grupo de pessoas “metesse mãos à obra”, como nos diz um dos entrevistados:

“esta comissão que veio no seguimento de outras, que serviram apenas para abrir caminho, para “partir pedra”, estávamos num beco sem saída” (entrevista n.º 1).

Os problemas iniciais da população de Alecrim prenderam-se com a má construção do edifício, motivo pelo qual se formou a comissão. Mas rapidamente apercebeu-se de um outro problema da comunidade que era a necessidade de apoiar as crianças e jovens do edifício. Depois de alguns esforços e muita persistência nasceu o centro social.

Da tabela n.º13 depreendemos que, com o passar do tempo, a associação foi criando duas comunidades distintas que são a comunidade do centro social e a comunidade do edifício. Estas comunidades distintas referidas pelos entrevistados, prendem-se sobretudo com a mudança do tipo de população que atendem. Nos primórdios da associação, a maioria dos utentes/clientes eram moradores do edifício (comunidade do edifício), actualmente, os utentes/clientes são na sua maioria de fora do edifício (comunidade do centro).

Existe claramente uma deslocação da área de intervenção da AMA, que se prende com o tipo de população que atende. Inicialmente o seu objectivo era dar apoio à população do edifício de Alecrim, hoje é dar apoio à população em geral e sobretudo àqueles que possam de alguma forma contribuir para a AMA. Pela análise que efectuámos, percebemos que se registou um crescimento significativo na AMA relacionada com o tipo de população que atendia, como nos refere um dos entrevistados:

“Os primeiros utentes que tivemos eram muito pobres e não dava para adquirir técnicos [...]. Quando a associação fez 10 anos, a associação deu um salto qualitativo e foi nessa altura que começamos a contratar os primeiros técnicos. O público começou a ser mais diversificado, já não era só os pobrezinhos [de Alecrim] mas também pessoas de fora que começaram a procurar os nossos serviços. Essa classe média veio contribuir para que nós pudéssemos dispor de técnicos licenciados” (entrevista n.º 1).

Esta ampliação da AMA processou-se de forma gradual, a população foi-se diversificando ao longo dos anos mas a construção do novo edifício, que separou o centro social do Edifício de Alecrim, foi um momento fulcral para a evolução da AMA. Certamente foi um dos principais momentos, tal como referem os entrevistados:

“a evolução maior foi quando tivemos a possibilidade de construir este edifício, em 1995/96, ao fim de mais ou menos 10 anos” (entrevista n.º 1).

“o grande avanço desta associação foi a mudança para este edifício e a melhor” (entrevista n.º 3).

Com a passagem para o novo edifício, que se situa fora do edifício de Alecrim, passou-se a ver a AMA como um centro social, desligado do “bairro” de Alecrim, pois como um dos entrevistados nos dizia “as pessoas tinham uma ideia que era só ciganos, droga [...] e então entrar, era um problema para as pessoas” (entrevista n.º 3).

Assim, com este novo edifício, separado do “bairro”, a população que a AMA atende sofre alterações, tal como nos diz um dos entrevistados:

“[...] muitas pessoas já não associam ao bairro. [...] O nível sócio económico das crianças que frequentam hoje é mais elevado” (entrevista n.º 3).

E aos poucos estas alterações vão produzindo, nos colaboradores da AMA, e nos clientes como atrás referimos, um sentido de não pertença à Associação de Moradores. A este propósito um dos entrevistados refere:

“Não digo que não tenhamos ligação, porque fazemos a festa de final de ano lá fora, no recinto [de Alecrim]. Mas a associação de moradores não me lembro. Eu vejo isto como centro social, eu até nem tenho crianças [de Alecrim] na minha sala e poucas temos no meu sector. E nós estamos aqui até nos esquecemos [...]. A mim os moradores não me dizem nada” (entrevista n.º 3).

Assim, depreendemos que o centro social, a AMA no novo edifício traduz uma outra imagem, uma outra cultura. Cultura no sentido em que as relações humanas sofreram alterações e essas alterações fizeram-se sentir no tipo de cliente, como já atrás foi mencionado, na relação dos moradores com os colaboradores e clientes da AMA e principalmente entre os próprios colaboradores.

O facto de o centro social passar para um edifício maior, acabou por separar por sectores os diversos colaboradores, o que originou a formação de pequenos sub grupos dentro do centro que quase não se conheciam, como nos diz um dos entrevistados, recordando as instalações antigas do centro social:

“Claro que se perdeu muita coisa, a saudade que nós dizemos, da salinha de fumo, que havia uma salinha que era a nossa casa de banho, que ninguém entrava lá dentro e que toda a gente se encontrava lá para fumar de uma ponta à outra, nos intervalos no final íamos lá todos ter, aparecia a do centro de dia, depois do ATL depois de não sei o quê, encontrava toda a gente. O refeitório era numa ponta então toda a gente tinha de vir lá de

baixo àquele refeitório, toda a gente se conhecia, hoje há pessoas aqui, que dou Bom dia e Boa tarde, porque não conheço [...]” (entrevista n.º 3).

O facto de não se conhecerem, ou quase não interagirem fomentou a divisão dos colaboradores, o que em determinadas situações originou rivalidade entre eles, e por vezes pouca entajada, como nos descreve um dos entrevistados, relativamente ao processo de certificação:

“Eu penso que até há um pouco de competição entre os sectores, há a preocupação em conseguirmos que quando vier uma auditoria, o nosso lado [...] não tenha nenhuma não conformidade. É assim, o nosso lado não tem, ficamos sempre na expectativa de que o outro lado não tenha, mas se tiver que ter que seja o outro lado” (entrevista n.º 3).

O mesmo se passa quando têm de planear actividades que são comuns a todas as respostas sociais, aí começam os atritos como salienta um dos entrevistados:

“há alturas em que existem sempre os atritos. [...] Na altura em que se começa a trabalhar para o exterior só se vê a infância e o meu pessoal é quase como uma obrigação, nunca se vê o outro e isso começa o atrito. [...] Os maiores atritos são nessas actividades de fora, que temos que participar sempre porque ninguém pode. Naquilo que chocamos é naquilo que contactamos, porque não podemos chocar quando não contactámos” (entrevista n.º 3).

Desta forma, podemos concluir que à medida que a AMA se foi desenvolvendo, todas as dimensões culturais e simbólicas atrás referidas, tornaram-se mais evidentes e importantes do ponto de vista da sua gestão política.

1.2. Processos de liderança

As dimensões da liderança constituem factores determinantes na construção da identidade da organização. Deste ponto de vista, a AMA possui um líder muito “forte”, que todos o reconhecem, tal como verificámos nas entrevistas:

“porque ele é o motor desta casa, ele dedica a vida dele a esta casa. [...] Vêm como o nosso chefe, ele é o nosso chefe [...] as pessoas podem não gostar de uma coisa ou outra dele mas respeitam-no e no geral toda a gente reconhece que o [...] faz falta nesta casa” (entrevista n.º 3)

E chamam mesmo um líder: “Um líder sim, controla a associação no seu dia a dia” (entrevista n.º 2) e até esse mesmo líder reconhece que “tenho a capacidade de chefia cá dentro” (entrevista n.º 1). Este líder acompanhou toda a vida da instituição e procurou

sempre impor os valores e crenças por ele partilhados a todos os membros da organização.

Como sabemos este tipo de liderança está implícita na perspectiva integradora da cultura. Dentro desta perspectiva podemos acusar OUCHI (1982) pela forma como nos apresenta a cultura no contexto das empresas japonesas, que em alguns pontos se assemelha à da AMA. Esta cultura é composta por um conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização aos seus empregados.

Este líder possui um conjunto de habilidades, nomeadamente a nível físico (a energia, a aparência), a nível intelectual (a adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança), a nível social (a cooperação e habilidade interpessoal) e relacionadas com a tarefa (o impulso de realização, persistência e iniciativa) que lhe permite liderar. Apreciadas por uns e criticadas por outras, ele destaca-se de todos os outros colaboradores da associação. O lugar superior que ocupa na hierarquia organizacional também lhe confere uma certa segurança. Pensamos que este líder desempenha este papel como uma qualidade pessoal, que está na sua essência, reúne características pessoais, inatas que o habilitam à qualidade de líder mas também como uma função, uma vez que a direcção da AMA lhe atribuiu uma posição, que lhe confere autoridade para tomar um conjunto de decisões.

De acordo com os dados empíricos recolhidos através das entrevistas pensamos que este líder se situa num estilo de liderança de tipo autocrático, na medida em que, na tomada das directrizes, apesar de consultar o grupo, é ele que as fixa. Todas as medidas para a execução das tarefas são da sua responsabilidade sendo ele que determina a tarefa de cada um e quando avalia tanto elogia como critica o trabalho de cada um. Uma das entrevistas traduz um pouco desta imagem:

"[...] ele esforça-se por ser democrático, de vez em quando não o é mas o esforço é por ser democrático [...]"

"[...] quando tem de chamar a atenção [...] é a doer, [...] não viu isto ou aquilo, e "dá-me na cabeça e é a doer"(entrevista n.º3)

Estamos em crer que este líder teve um papel fundamental na criação da cultura desta organização, tal como nos refere PETTIGREW (1979), as culturas começam com os líderes, principalmente nos primeiros anos de vida de uma organização, uma vez que é através deles que são transmitidos os valores e as assunções na resolução de problemas.

O sucesso desta organização, ou como apelidam, desta empresa deve-se sobretudo ao que DEAL & KENNEDY (1988) e PETERS & WATERMAN (1987) nos referem: a presença de uma cultura forte e em que esta se centra na actuação dos líderes. Neste tipo de actuação procura-se que todos os membros partilhem os mesmos valores de forma a atingir a eficácia e a eficiência.

Em suma, podemos concluir que as dimensões da liderança constituíam factores determinantes para a construção da identidade desta organização educativa.

2. Especificidades culturais mais relevantes da AMA:

2.1. Ao nível organizativo e político

À medida que a AMA se foi desenvolvendo verificamos uma tendência para o afastamento da matriz cultural inicial para se transformar numa estrutura mais complexa. Podemos verificar essa estrutura através do organigrama (gráfico n.º9), ainda que não seja nosso objectivo analisar este gráfico mas o que dele decorre a nível organizacional e cultural. Assim constata-se que é uma organização bastante complexa, apresenta imensos cargos e presta um número considerável de serviços.

Se o objectivo inicial da organização consistia na defesa dos interesses dos moradores, como podemos constatar nos antigos estatutos:

“defender os interesses dos moradores de [Alecrim] e freguesia de [Molhos], a promoção da Cultura e Solidariedade Social, podendo criar creche, jardim de infância, centro de dia para a terceira idade, biblioteca, actividades dos tempos livres e grupo desportivo” (Estatutos e regulamento interno, capítulo I, artigo 3, 1984:1);

com o decorrer do tempo e com o processo de certificação pela qual teve necessidade de se submeter, aquele objectivo foi progressivamente ampliado para:

“promover e defender o bem estar da população, principalmente os mais frágeis da sociedade prestando serviços de qualidade, com a manutenção, criação e gestão de estruturas sociais e educativas, cujos principais fins estão consagrados pela Segurança Social” (Estatutos e regulamento internos, capítulo I, artigo 3, 2008:1).

Daqui concluímos que a AMA deixa de estar ligada apenas aos moradores de Alecrim, para passar a dar resposta à população em geral. Num dos boletins referia mesmo que a AMA

“alargou os seus serviços e diversificou o público alvo [...] a sua acção estende-se também a nível nacional e internacional com diversas parcerias com outras organizações da economia social” (Boletim Cultural, n.º81, pp.5).

Efectivamente, os dados recolhidos revelam que os utentes/clientes da AMA ao longo da sua existência foram-se diversificando, como nos diz um dos entrevistados

“logo no início detectamos que 80% eram de [Alecrim] e 20% de fora mas passado 25 anos, hoje, mais de 80% dos nossos utentes são de fora de [Alecrim], de [Alecrim] não chega a 20%” (entrevista n.º1).

Desta forma, nos seus estatutos mais recentes, a AMA define-se como

“uma entidade de referência ao nível da solidariedade, criatividade e inovação, promovendo políticas de qualidade que assentam em valores e funcionam como pilares da organização, procurando prestar serviços de excelência a todos os utentes/clientes e aos mais vulneráveis da sociedade, dando prioridade absoluta à pessoa humana, em todas as fases da sua vida, com relevância para a infância, juventude e terceira idade” (Estatutos e regulamento interno, capítulo I, art.4, pp.2).

Estabelece-se ainda nos estatutos como prioridades de acção o sector infanto-juvenil, seguido do sector da terceira idade e por último o sector de serviços à comunidade. Apresenta também, como fins secundários a cultura e o desporto, a habitação e a saúde, respectivamente.

Contudo, rapidamente pelos dados empíricos que recolhemos, percebemos que a principal visão que têm para o futuro é sobretudo procurar novos apoios, como nos diz um dos entrevistados:

“não podemos estar parados. Um dia destes a Segurança Social diz em vez de 50 toma lá 5 e nós o que fazemos? [...] nós temos de ir buscar dinheiro a todos os lados. Se há falha de crianças, nós temos de nos virar para os idosos” (entrevista n.º4).

Assim sendo, podemos concluir que a AMA está disposta a alterar a sua área de intervenção, os seus valores e seus objectivos, de forma a garantir a sua própria sobrevivência; mas encetamos referir que esta deslocação poderá também ser a procura de “lucros de uma empresa”.

Neste sentido, a questão que podemos colocar é, se a AMA pretende investir naquelas áreas que são mais necessárias aos mais frágeis da sociedade, como contempla o regulamento interno, ou naquelas em que tem mais apoios financeiros, ou então, apontar uma conciliação das duas? Como podemos constatar num dos boletins:

“as instituições de solidariedade debatem-se com outro problema e a [AMA] não foge à regra: estão muito dependentes dos subsídios atribuídos pelo Estado através da Segurança Social e Autarquias, necessitando de procurar fontes alternativas de financiamento” (Boletim Cultural, n.º81, pp.6).

Nesta linha de pensamento, é necessário construir respostas sociais que tenham bons apoios financeiros e de seguida partir para a certificação das mesmas; será um processo pelo qual todas as instituições, nomeadamente as IPSS, com o decorrer do tempo serão obrigadas a atingir, pois de futuro será condição para a obtenção de financiamentos por parte do Estado. Será mais uma mutação pela qual as IPSS terão de passar e mais uma vez se regista que, a tal “autonomia tutelada” a que se refere MONTANO (2004), irá colocar em questão a identidade destas instituições.

A certificação que a AMA atingiu nas seis valências, origina mudanças neste contexto associativo, designadamente aquelas as que LIMA & AFONSO (2006:228) nos reportaram: a especialização, a divisão do trabalho, a formalização de regras, a hierarquização, os processos de avaliação e de prestação de contas, a formalização dos objectivos, (...), ou seja, uma concepção mais racionalista da gestão e da organização do trabalho.

Assim, podemos concluir pela existência de um afastamento da missão inicial da AMA para aspectos relacionados com a busca do lucro. A visão que nos é transmitida é muito economicista, tal como nos diz um dos entrevistados “nós temos de ir buscar dinheiro a outros lados” (entrevista n.º4). Desta forma, depreendemos que cada vez mais a AMA está a transformar-se numa estrutura típica de uma empresa, em que o aspecto monetário é realçado e em que os serviços prestados aos utentes/clientes têm de ser de excelência, para assim poderem concorrer com outras organizações da mesma área.

2.2. Ao nível dos valores e rituais

Tendo por base SARMENTO (1994) os valores são dimensões/pilares integrantes de uma cultura e é nesta que os sujeitos da organização buscam os rituais para a sua forma de agir. Desta forma, a análise dos rituais de uma instituição permite-nos aceder aos valores que expressam a cultura da organização. Nesta mesma linha de pensamento, PETTIGREW (1979) define cultura de uma organização como um conjunto de interpretações ou

significados partilhados pelos membros da organização e que os assumem publicamente. É neste sentido que julgamos ser pertinente analisar os rituais desta organização. Começaremos por analisar as festividades, que serão certamente um tipo de ritual que nos permitirá descobrir alguns valores implícitos.

2.2.1. As festividades que ganham maior protagonismo na AMA

Para identificarmos as festividades mais importantes da AMA consultámos os boletins culturais da associação. Estes são sem dúvida um meio que serve para projectar a vida da organização para o exterior, permitindo-nos desta forma descobrir a diversidade de festas realizadas na AMA e, pelo destaque que ocupam neste boletim, a sua importância para a vida na instituição. A tabela que se segue foi construída a partir da análise de conteúdo efectuada aos boletins culturais da AMA.

Tabela n.º8 -Festividades de carácter nacional realizadas na AMA:

Festividades de carácter nacional	2007	2008
Dia do Pai	X	
Dia Mundial da Criança	X	
Dia da Mãe	X	X
Dia dos Avós	X	X
Dia do Idoso		X
Dia Mundial da Alimentação		X
Dia de S.Martinho		X

Fonte: Boletins Culturais de Alecrim (2007-2008)

Através da análise da tabela anterior, podemos estabelecer uma relação directa entre as festividades de carácter nacional mais relevantes e a população que atende. Assim valoriza-se o dia do Pai, dia da Mãe e Dia dos Avós, a fim de levar a participar os utentes, crianças e jovens, bem como os seus familiares mais próximos (por exemplo os pais) e os utentes do lar de idosos (que muitos serão pais e avós).

Nesta mesma linha de pensamento acusamos o dia da Criança, para os utentes das valências de creche, pré-escolar e CATL e o dia do Idoso para os utentes de lar e centro de dia.

Assim as festividades nacionais que ganham destaque são aquelas que, de certa forma, reconhecem a população que atende. A regularidade com que estas festividades são

realizadas possibilita uma maior abertura da organização à comunidade de referência, bem como a partilha colectiva de determinados valores centrais à instituição, como a união, fraternidade e a participação.

De igual modo, os dados recolhidos através das entrevistas apontam para uma preocupação por parte da AMA em agendar as festas sobretudo a do Dia da Mãe e do Dia do Pai para horas que possibilitem a participação destes, como nos refere um dos entrevistados:

“No Dia do Pai e no Dia da Mãe realizámos uma actividade, [...] mas para isso temos de ir para casa às oito da noite e as funcionárias que têm filhos, têm de adiar o Dia da Mãe para outro dia, pois estas actividades são sempre das seis e meia às oito” (entrevista n.º 3).

Desta forma, a associação procura que os pais adiram às actividades propostas. Vêm isto como uma mais-valia, uma oportunidade de envolver os pais e de estes participarem activamente na vida da associação.

Tabela n.º9 -Festividades específicas da instituição:

Festividades/actividades específicas da instituição:	2007	2008
Campo de férias (férias de Páscoa)	X	
Festa comunitária (festa de final de ano)	X	X
Campo de férias (férias grandes)	X	X
Colónia balnear (férias grandes)	X	X
Magusto 2007	X	
Festa de Natal 2007	X	X
Torneio Infantil de futebol (férias da Páscoa)		X
Comemoração dos 25 anos do edifício de Alecrim		X
Circo em Alecrim		X
Actuação do coro de música da AMA		X
Escuteiros do Porto com crianças e jovens de Alecrim		X
Casa do professor no lar da AMA		

Fonte: Boletins Culturais da AMA (2007-2008)

Destas festividades ou actividades específicas da AMA evidencia-se a preocupação por parte desta, em proporcionar actividades aos grupos sociais mais fragilizados como as crianças e os jovens em tempo de férias. Os campos de férias destinam-se a crianças de famílias com menos recursos financeiros, as colónias balneares destinam-se a todos os utentes (sócios ou não), a moradores sócios e a outras pessoas exteriores (não sócios), apenas diferindo os valores relativamente aos utentes e utilizadores externos. Há a salientar que a colónia balnear é uma actividade que já vai na vigésima sexta edição.

Qualquer uma destas actividades é realizada fora do local de residência da AMA, nomeadamente à beira mar, procurando a colaboração de outras instituições, nomeadamente escolas, que possam acolher as crianças, para ser servido o almoço.

Neste tipo de actividades ressalta a importância da função de guarda e protecção que a AMA adquire sobre estes jovens. Verifica-se a necessidade em proporcionar actividades sócio-educativas para ocupar estes jovens em tempo de férias escolares, que de outra forma estariam, muitas vezes, entregues à “própria rua”.

Como nos salienta um dos entrevistados:

“ A colónia balnear é uma actividade que já fazemos há 26 anos, pois os jovens que participam muitas vezes não têm essa possibilidade de o fazer com os pais” (entrevista n.º1).

Por outro lado, existe a preocupação e solidariedade por parte da AMA, em realizar projectos, nomeadamente os campos de férias, com as crianças mais carenciadas. Este tipo de actividades proporciona uma saída das crianças do seu ambiente familiar, que nem sempre é o mais sereno e acolhedor, para desfrutarem de novas vivências e novos espaços, que no seio da sua família é por vezes impossível.

A festa do Natal e a festa de encerramento do ano lectivo são momentos em que a AMA envolve todos os funcionários e utentes e suas respectivas famílias. A festa de Natal, que se realiza no centro social de Alecrim, culmina com o tradicional jantar de Natal, com a participação dos corpos gerentes e colaboradores.

Nesta festa de Natal conseguiu-se pela primeira vez, no ano lectivo 2008/2009, a participação/actuação dos pais com uma pequena actividade na festa. Assim, como refere um dos entrevistados:

“A Festa de Natal este ano teve a participação dos pais. Um dos objectivos do projecto pedagógico é fomentar a participação dos pais e foi o primeiro ano que conseguimos uma participação dos pais de 99%. Para isso é preciso dar muito de nós [...] as festas são ao sábado” (entrevista n.º3).

Por ser turno, a festa de encerramento do ano lectivo, também chamada festa comunitária é realizada ao ar livre, no complexo habitacional de Alecrim e é aberta aos moradores deste mesmo edifício. A AMA procura nesta festa de encerramento envolver as duas “comunidades” num espaço comum, como nos diz um dos entrevistados:

“Nós temos dois géneros de comunidades, temos a comunidade do centro e temos a comunidade de [Alecrim] e estas festas são um momento se unir estas duas comunidades” (entrevista n.º 1).

Estes momentos de partilha e confraternização, entre todos os actores da associação, contribuem, na esteira de autores como OUCHI (1982), PETTIGREW (1979) entre outros analisados no capítulo I deste trabalho, para o reforço do sentido de pertença a uma determinada cultura expressa na associação. Este facto remete-nos para OUCHI (1982), que nos apresenta a cultura na perspectiva integradora, caracterizando a cultura organizacional como um

“conjunto de símbolos, cerimónias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização aos seus empregados” (OUCHI, 1982: 43).

Este tipo de festividades e cerimónias traduz e fomenta esta perspectiva integradora da cultura.

Ainda relativamente à tabela n.º8, na comemoração do 25.º aniversário do edifício de Alecrim e a inauguração de um novo espaço (que custou 170 mil euros, dos quais a câmara participou com 150 mil euros, sendo os restantes 20 mil comparticipados pela associação), é de salientar a realização de uma sessão solene e a missa campal, que marcaram o acontecimento. Estiveram presentes figuras públicas como o vice-presidente da câmara, dois ex-presidentes da câmara, presidente da assembleia municipal, entre outros. Registou-se a preocupação por parte do presidente da direcção da AMA, em conseguir os vinte mil euros para pagar a sua parte nesta obra.

Este tipo de actividades tem o intuito, como nos salienta um dos entrevistados de “trazer personalidades à instituição, que a projectam para o exterior” (entrevista n.º 1).

Verificamos aqui a necessidade de este tipo de instituições do chamado terceiro sector, recorrer a apoios financeiros diversos, pois os seus recursos financeiros são escassos e muitas vezes utilizam este tipo de cerimónias para pedir ajuda às entidades estatais responsáveis. A AMA, em específico, utiliza bastante o recurso a jantares, em que cada participante paga um valor, revertendo a receita a favor de determinado objectivo.

Por outro lado, este tipo de cerimónia realça a imagem externa da instituição. Nesta mesma linha de pensamento, elaboramos o quadro seguinte que nos apresenta algumas das entidades que visitaram esta associação.

Tabela n.º10 - Visitas de entidades à AMA

Vereador de Paços de Ferreira visitou Alecrim
Visita de uma delegação internacional às diferentes respostas sociais da AMA
Visita do coordenador de Projectos Europeus da Associação TOTEM de Itália

Fonte: Boletins Culturais da AMA (2007-2008)

Este tipo de visitas e intercâmbios entre várias associações e entidades permite a esta associação, mostrar o trabalho realizado e projectar através destas entidades a sua imagem para o exterior.

2.2.2. As actividades em que a AMA participa promovidas por outras entidades

Seguidamente, procuramos conhecer o tipo de actividades em que a AMA participa e quais são as mais valorizadas. Assim, procurou-se englobar estas actividades em quatro grupos: actividades desportivas, actividades culturais, actividades recreativas e actividades educativas.

Com base na tabela seguinte podemos verificar uma enorme abertura da instituição à comunidade e uma maior participação nas actividades do tipo recreativo, seguindo-se as actividades culturais. Segundo esta fonte, podemos concluir que a dimensão recreativa supera a dimensão educativa. A secundarização da dimensão educativa poder-se-á dever ao desinteresse por parte da população, que talvez prefira delegar esta função na instituição escolar. No entanto, pensamos que também é observável que, apesar de não nos parecer aberta a actividades educativas, a comunidade adere bastante a actividades de âmbito cultural, talvez porque muitas destas actividades envolvem a consolidação de tradições importantes nesta comunidade.

Tabela n.º11 -Actividades que a AMA esteve presente promovidas por outras entidades:

Actividades	Desportivas	Culturais	Recreativas	Educativas
Campeonato de futebol de salão	X			
2.º Congresso Nacional de Habitação Social		X		
I Encontro para a Qualidade				X
Seminário "Por um envelhecimento bem sucedido"		X		X
Seminário internacional "Qualidade na Economia Social"		X		X
Crianças da AMA participam nas Marchas Antoninas 2007			X	
Distribuição do pão de Santo António pelo complexo habitacional de Alecrim		X	X	
Participação no campo de férias pelas crianças de famílias mais humildes			X	X
Presença da AMA na apresentação pública do Plano de Desenvolvimento Social de Famalicão 2007-2015		X		
AMA presente na I Mostra Pedagógica de Famalicão		X	X	X
Idosos de Alecrim visitam Feira do Artesanato			X	
Centro Social participa no Natal Ecológico			X	X
Era Imobiliária entrega presentes às crianças mais carenciadas da AMA			X	
Seminário internacional "Qualidade: Rumo à Excelência na economia Social"		X		X
Idosos de Alecrim presentes no sarau desportivo	X		X	
Crianças do centro social presentes nas marchas antoninas 2008		X	X	
Festa do associativismo e juventude			X	
Chama da "solidariedade" que percorreu o país		X	X	
II Festa da solidariedade		X		X
Encontro europeu –Fil				X
Participação no jantar da Famalicão Social			X	

Fonte: Boletins Culturais da AMA (2007-2008)

2.2.3. As informações de destaque no boletim cultural da AMA, relativamente ao município

A tabela seguinte pretende ilustrar o tipo de informações sobre o município que a AMA mais privilegia. As informações recolhidas através da análise documental foram organizadas em quatro categorias: desportiva, cultural, recreativa e educativa.

Tabela n.º12 -Informações gerais do município que AMA publica nos seus boletins:

Informação	Desportiva	Cultural	Recreativa	Educativa
Casa de Camilo terá quinta pedagógica		X		X
Musical da Carochinha		X	X	
Corporações dos bombeiros		X		
Plano Municipal para a defesa da floresta		X		
Exposição "Somos Filhos da Madrugada"		X		
Feira Medieval		X	X	
Crianças do concelho visitam museus		X		X
Apresentação do local da futura cidade desportiva		X		
Câmara oferece livros escolares às crianças do 1.º ciclo do ensino básico do concelho		X		
"Matinés" do conto assistidas por 2500 crianças do concelho		X		
Telemóveis entregues aos idosos do concelho				X
Encontro ibérico de associações juvenis no concelho		X	X	X
CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade) entrega Assinaturas na Assembleia da República em defesa do CATL		X		
Crianças do concelho cantaram os reis na casa das artes ao presidente da câmara		X	X	
Câmara elimina papel				X
Cidadãos do concelho vão ter cartão de munícipe		X		
Dia da Árvore comemorado no supermercado Jumbo			X	X
Educação física para terceira idade	X		X	
Câmara entrega casas a famílias carenciadas		X		
Inauguração do parque famílias na praça D. Maria II		X		
Idosos de Famalicão no Santuário de Fátima		X		
Famalicão "uma referência" na gestão cultural		X		
Iluminações de Natal mudam rosto da cidade		X		
Banco de Voluntariado de Famalicão		X		X

Fonte: Boletins Culturais da AMA (2007-2008)

De acordo com os dados apresentados, a maioria das informações divulgadas nos boletins culturais sobre o município são de natureza cultural. Pensamos que esta selecção de informações, tem por objectivo dar a conhecer as principais actividades e iniciativas culturais, da comunidade envolvente.

Se articularmos o presente quadro com o anterior poder-se-á concluir que as prioridades da associação estão voltadas essencialmente para as dimensões culturais e recreativas, pois são aquelas que ganham destaque nos seus boletins em detrimento das vertentes desportivas e educativas. Daqui se realça que a dimensão cultural e recreativa parece

fazer parte das prioridades da associação. Contudo, pensamos ser perceptível que a dimensão educativa também está presente, embora de forma menos expressiva.

Pensamos que os objectivos desta associação prendem-se com a tentativa de passar conhecimentos, informações importantes e também tentar preservar a cultura típica desta comunidade.

3. Regularidades e dinâmicas culturais da AMA

Neste ponto é nosso intuito destacar os sentidos das dinâmicas culturais da AMA, através da análise das propostas para o futuro, procurando desta forma destacar as regularidades que se mantiveram ao longo dos tempos e algumas (novas) dinâmicas introduzidas. Estas propostas poderão ajudar-nos a compreender o processo de construção da Cultura Organizacional desta associação. Certamente poderão ser indicadores de mudanças culturais, linhas de acção, ter implícitos novos valores e missão, propor actividades que poderão romper ou não com a tradição instituída.

3.1. As propostas da AMA

Na tabela seguinte, procura-se evidenciar as propostas expressas nos boletins. Procurou-se aglomerar estas propostas em sectores como o social, o assistencialista, o educativo e o económico.

Da análise desta tabela, concluímos que os sentidos das prioridades da instituição prenderam-se sobretudo com a certificação das suas valências e a necessidade de transmitir essa imagem para o público em geral. Decorrente da certificação procedeu-se à elaboração da proposta, para a reformulação dos estatutos, a fim de criar novos serviços e novas respostas sociais.

Como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, a AMA altera nos seus estatutos um dos objectivos centrais, que era defender os interesses dos moradores de Alecrim para dar resposta à população em geral. Nestes mesmos estatutos estabelece como prioridades de acção o sector infanto juvenil, seguido de todos os outros.

Conciliando a análise destes novos estatutos com as propostas apresentadas na tabela n.º12 existe claramente uma aposta no sector educativo, justamente aquela dimensão que se revelou mais deficitária nas análises anteriores

Tabela n.º13 -Propostas da AMA para futuro:

Propostas	Classificação	Sector social	Sector assistencialista	Sector educativo	Sector económico
Apresentação da política de Qualidade da AMA		X			
Certificação do CATL (centro de actividades de tempos livres) e SAD (serviço de apoio domiciliário a idosos) certificado a 8 de Agosto de 2007		X			
Cerimónia de entrega do certificado de qualidade em 27 de Setembro de 2007 para CATL e SAD		X			
Sessão comemorativa para assinalar a certificação das valências do CATL e SAD		X			
“Publicidade” ao CATL e SAD certificados		X			
Depois da certificação das valências: Proposta de reformulação dos estatutos – criar novos serviços e novas respostas sociais		X		X	X
Novos estatutos e novo Regulamento Interno elaborado em conformidade com os mesmos		X			
Nasceu a PASEC, uma associação juvenil com raízes em Alecrim				X	
Estabelecimento do protocolo de cooperação com um consórcio de três empresas, para recurso a novas tecnologias				X	X
Plano e Orçamento para 2008 aprovado (exposição do tema do projecto educativo)				X	X
Eleições na associação (Dezembro de 2007) - Presidente eleito para 3 anos		X			
Projecto educativo com a participação dos pais		X		X	
Tema do projecto educativo (triénio 2008, 2009 e 2010) – “Construir a igualdade – Promover a diversidade”		X		X	
Acontecimentos importantes a festejar (próximo triénio): 25 anos do edifício de Alecrim (Março 2008), 25 anos da AMA (Maio de 2008), 25 anos do Centro Social e Comunitário (2010)		X			
Obras a realizar: alargamento do lar para pessoas idosas (mais nove camas), construção nova creche para 33 crianças, construção de 15 habitações TO		X	X		
Tomadas de posse triénio 2008-2010 (12 de Janeiro de 2008)		X			
Apresentação do relatório e contas 2007 aprovados por unanimidade					X
Formação dos trabalhadores nas novas oportunidades				X	
Habitantes de Alecrim alteram composição do conselho de moradores		X			
Alargamento do lar e creche aprovados		X	X		
Mais uma viatura de apoio aos idosos			X		
Seis respostas educativas certificadas em 7 de Julho de 2008		X			
Cerimónia de entrega do certificado de conformidade em 29 de Julho de 2008		X			
Plano de Acção e orçamento para 2009					X
“Construir a igualdade promover a diversidade” novo projecto		X		X	

Fonte: Boletins Culturais da AMA (2007-2008)

Por outro lado, na apresentação dos novos corpos sociais da AMA, o presidente da direcção apresenta como prioridades

“desenvolver e celebrar o espírito associativo, gerir com qualidade, inovação e prudência, investir em novas respostas sociais e preparar o futuro. Incentivar o voluntariado na cultura através do grupo de teatro, da criação do coro de música, publicação do boletim Cultural e no desporto: futebol salão, pesca desportiva, atletismo entre outras. [...] Convidar antigos alunos do centro social para iniciativas de carácter cultural, formativo e interventivo de forma a seleccionar futuros quadros dirigentes que assegurem o dinamismo desta Associação no futuro. (Boletim Cultural n.º85, 4).

Deste discurso se depreende que as prioridades se prendem com o investimento em novas respostas sociais.

Como referimos anteriormente a principal visão que têm para o futuro é sobretudo procurar novos apoios, como diz um dos entrevistados:

“não podemos estar parados. [...] nós temos de ir buscar dinheiro a todos os lados. Se há falha de crianças, nós temos de nos virar para os idosos” (entrevista n.º4).

Numa segunda parte do discurso, regista-se a vontade de que os futuros dirigentes, sejam pessoas que já integram esta comunidade. Este aspecto já é verificável, nos elementos que fazem parte da direcção da AMA (2008-2010). Temos dois jovens licenciados que fazem parte da equipa técnica da AMA e da direcção da mesma. Um desses jovens é a filha do presidente da direcção e o outro filho do presidente do conselho fiscal. Existem outros jovens ligados a actividades da AMA, que embora não exerçam oficialmente cargos na AMA, são familiares de pessoas que ocupam cargos.

Em síntese, podemos verificar que as prioridades de acção continuam a ser o sector infante juvenil, precisamente aquele que esteve nos primórdios desta associação, pretende-se também, continuar a promover o espírito associativo, a incentivar o voluntariado através dos diversos grupos e que os futuros dirigentes sejam pessoas da comunidade. As dinâmicas introduzidas prendem-se sobretudo com a certificação (e tudo o que daí decorre), com a preocupação em defender/atender a população em geral, em promover actividades no sector educativo e no investimento em novas respostas sociais.

3.2. Nova Cultura Organizacional

Encontramos nos boletins, informação que nos permite constatar que com esta certificação, parece surgir uma nova cultura organizacional. Mas o que mudou na cultura desta organização?

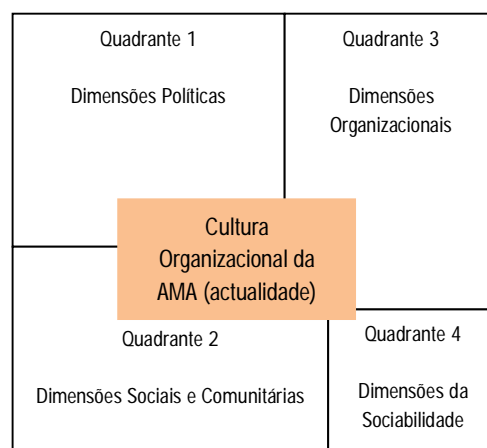
No capítulo II adaptamos a figura que TORRES (2004a:242) utilizou para ilustrar o processo de construção da Cultura Organizacional em contextos escolares, ao contexto das associações. Desta forma, é nosso intuito através dos dados empíricos recolhidos reflectir sobre os quadrantes que têm maior peso, na construção da Cultura Organizacional desta associação, desde a sua fundação até à actualidade. Com este exercício exploratório pretendemos confrontar a Cultura Organizacional na fundação com esta *nova* Cultura Organizacional na actualidade.

As figuras serão apenas uma espécie de guia que nos ajudarão a reflectir sobre o processo de construção da Cultura Organizacional. Procuremos desta forma ensaiar um esboço do processo de construção da Cultura Organizacional da AMA, sem qualquer pretensão de retirar conclusões definitivas sobre esta questão.

Gráfico 14- Cultura Organizacional da AMA na fundação



Gráfico 15- Cultura Organizacional da AMA na actualidade



Fonte: Gráficos elaborados e adaptados a partir do modelo teórico proposto por TORRES (2004a:242,244).

Como sabemos, os quatro quadrantes (as dimensões políticas, as dimensões sociais e comunitárias, as dimensões organizacionais e as dimensões da sociabilidade) presentes nas duas figuras representam alguns dos factores que condicionam o processo de construção da Cultura Organizacional de uma determinada organização. Assim, a Cultura Organizacional da AMA poderá ser analisada à luz destes quatro quadrantes, ainda que cada um deles possa adquirir um determinado nível de protagonismo sobre os outros, em função das especificidades dos contextos analisados.

De acordo com os dados empíricos que recolhemos, na figura 4 o quadrante 1 (as dimensões políticas), situado na fronteira estrutura/fora, é sem dúvida aquele que tem menor protagonismo no processo de construção da Cultura Organizacional da AMA na sua fundação. Uma das entrevistas traduz um pouco esta ideia, relativamente à construção do centro social:

“o objectivo era construir aí um centro social, só que as instalações eram o que eram, só que naquela altura valia tudo, se fosse agora, nunca teria sido possível” (entrevista n.º1).

Ou seja, na altura da fundação os pré-requisitos para abrir um centro social eram poucos ou mesmo nenhuns. Na actualidade, sabemos que todos os requisitos emanados pelas estruturas políticas têm de ser respeitados ao pormenor, caso contrário corre o risco de ser reprovado e não tem licença de abertura. Este tipo de organizações possuía uma autonomia na sua acção, que acontece cada vez menos, pois cada vez mais o Estado se constitui como limitação, nomeadamente com o que se está a verificar na actualidade com a AMA e o seu processo de certificação. Apesar de este tipo de organização apresentar autonomia para a sua prática educativa, deixando de lado as dimensões políticas e profissionais impostas pela estrutura exterior, sabemos que a pressão por parte desta estrutura exterior, começa a ser cada vez maior. A certificação é uma medida que todas as instituições terão de implementar se pretendem continuar a receber apoios financeiros do Estado. Esta certificação implica mudanças internas que muitas vezes as organizações, não iriam realizar, se não fossem obrigadas a isso.

O quadrante 2 (as dimensões sociais e comunitárias), situado na fronteira acção/fora está inscrito num quadro de grande protagonismo, uma vez que a comunidade em que a AMA se insere, exerce uma grande influência na organização. O grau de protagonismo deste quadrante manteve-se regular desde a fundação até à actualidade (figura 4 e figura 5). A

organização continua a ter um grande envolvimento e abertura à comunidade, sendo em função das necessidades desta que procura direccionar os seus serviços. Existe também uma grande participação nas actividades promovidas por outras entidades (consultar tabela n.º 10), pois é uma associação que promove a abertura a novos projectos e entidades, ou seja as dimensões sociais e comunitárias são determinantes para o processo de construção da Cultura Organizacional.

O quadrante 3 (as dimensões organizacionais) situado na linha estrutura/dentro continua desde a fundação até à actualidade a ter um grande peso no processo de construção da Cultura Organizacional. Esta organização é caracterizada desde a fundação até aos dias de hoje, por uma liderança forte, que tem influência directa nos membros da organização, quanto à transmissão de valores, de objectivos, de rituais ou seja na construção da Cultura Organizacional da AMA. Com o aumento de colaboradores e clientes, a divisão do trabalho, a departamentalização, a separação das pessoas por cargos originada pela própria evolução da associação, os processos de avaliação e mais recentemente pelo resultado da certificação, a natureza da liderança sofreu alterações, no sentido de uma vigilância ainda mais activa, de um maior controlo, como nos diz um dos entrevistados: “Tem que haver uma pessoa que se imponha, tu nem imaginas o que é controlar 70 pessoas, tem de ser uma pessoa de ferro, isto aqui era uma rebaldaria” (entrevista n.º4).

Por último, o quadrante 4 (as dimensões da sociabilidade) que se situa no campo acção/dentro, está inscrito num quadro de menor protagonismo, que também se manteve inalterável ao longo dos tempos. Este quadrante tem uma relação directa com a liderança expressa, que também não sofreu alterações da fundação até à actualidade. Estas regularidades sentidas ao nível do protagonismo deste quadrante e do protagonismo do quadrante três, não deixam de traduzir mudanças na sua natureza. Á semelhança do que dissemos relativamente às dimensões organizacionais o mesmo se regista na natureza dos convívios, ou seja, a convivialidade entre os colaboradores foi sofrendo alterações. O facto de as pessoas estarem divididas por espaços, o convívio é muito mais limitado, as pessoas tornam-se mais individualizadas, como nos traduz um dos entrevistados relativamente ao nível das relações humanas:

“Claro que se perdeu muita coisa, a saudade que nós dizemos da salinha de fumo, [...] que toda a gente se encontrava lá [...] de uma ponta à outra, nos intervalos no final iam lá todos ter, aparecia a do centro de dia, depois do ATL depois de não sei o quê encontrava toda a gente. O refeitório era numa ponta então toda a gente

tinha de vir lá de baixo àquele refeitório, toda a gente se conhecia, hoje há pessoas aqui, que dou Bom dia e Boa tarde, porque não conheço [...]” (entrevista n.º3).

Assim, apesar de a instituição continuar a registar vários contextos de interacção social, nomeadamente nos convívios existentes, nas festividades ou seja momentos propícios às relações sociais entre os membros da organização, começa sem dúvida a estar muito mais dependente dos seus utentes/clientes.

Em suma, os quadrantes que, segundo os dados empíricos parecem melhor explicar o processo de construção da Cultura organizacional da AMA, são o quadrante 2 (dimensões sociais e comunitárias) e o quadrante 3 (as dimensões organizacionais). Como já foi referido anteriormente, há a salientar na actualidade um crescimento/protagonismo do quadrante 1 (as dimensões políticas) relativamente à fundação.

Esta alteração, prende-se sobretudo com o que MONTEIRO (2004:302) refere de “autonomia tutelada”, ou seja, o facto de estas instituições tornarem-se dependentes do Estado, leva a reflectir que na prática terão uma autonomia limitada, pois estão conseqüentemente sujeitas às orientações deste mesmo, no que diz respeito ao financiamento e à própria política, pois estas sobrevivem dos acordos celebrados e disponibilizados pelo Estado. Este aspecto irá colocar em questão a autonomia e identidade desta organização, pois a orientação política e programática será definida pelo Estado. A organização terá apenas autonomia ao nível da programação e execução local.

De acordo com os dados contidos nos boletins a *nova* cultura assenta fundamentalmente na satisfação progressiva dos utentes/clientes e uma maior motivação dos colaboradores. E até aqui, os clientes não estavam satisfeitos e os colaboradores não estavam motivados? O que levou a instituição a entrar no processo de certificação da qualidade das suas valências? O que podemos depreender de imediato, é que a certificação é uma necessidade e também uma questão de prestígio, verificando-se igualmente a existência de um novo léxico por parte dos dirigentes: os utentes passam a ser designados de clientes e os funcionários apelidados de colaboradores. Estamos assim, perante um registo de tipo empresarial na administração das instituições, voltado para o alcance da eficácia e da eficiência.

A certificação da instituição leva como nos diz um dos entrevistados:

“a dar mais importância às pessoas que noutras ocasiões não lhe daríamos tanta importância, começa precisamente nas mulheres que têm a seu cargo a limpeza e a higienização, das cozinheiras, começa por baixo, é um trabalho da base para o topo, e não do topo para baixo [...] hoje as pessoas são mais responsáveis, os dirigentes mais capacitados, os utentes mais satisfeitos e os funcionários mais qualificados, todos fazem parte de um projecto que prima pela inovação, solidariedade e pela criatividade. O pessoal acabou por inculcar que a associação também era deles [...] Com a certificação os colaboradores e utentes ficaram mais satisfeitos, o serviço não é o mesmo, os utentes estão mais participativos, as pessoas vieram a descobrir que têm voz activa na instituição [...]” (entrevista n.º 1).

A certificação provocou mudanças internas, que nem todos os funcionários foram capazes de as adquirir e como nos refere um dos entrevistados:

“houveram pessoas mais antigas que não aguentaram esta pressão e foram-se embora, disseram: “eu não estou para isto, não estou para escrever, vou-me embora”, mas as que cá ficaram foram muitas delas novamente estudar e agora dizem: “afinal fazemos o mesmo trabalho até em menos tempo e com tudo registado” (entrevista n.º 1)

Assim, o que podemos depreender é que o processo de certificação introduziu uma dinâmica cultural que se fez sentir na instituição, tal como tinha acontecido anteriormente com a passagem da associação para as novas instalações.

Contudo com estas dinâmicas sentidas verifica-se a existência de determinadas regularidades, tais como a liderança forte, por vezes autocrática, que foi conseguindo sobreviver a todas estas mudanças internas na organização. O facto de este líder ser sempre o mesmo e ter todas as características que lhe são inerentes ajudou a preservar a liderança na instituição. Pensamos que este líder poderá estar incluído numa visão mecanicista da liderança, em que é apontado como um líder cultural, que focaliza a sua acção na criação e gestão da cultura da associação, controlando os valores, os rituais, as cerimónias, ...um conjunto de artefactos simbólicos, a que se refere COSTA (2000:23), a fim de alegar nos membros da organização, um sentido para a realidade.

Contudo, o perfil de liderança expressa por este líder, que acompanhou toda a vida da instituição e que procura sempre impor os valores e crenças por ele partilhados a todos os membros da organização, não consegue impedir a formação de sub grupos, que tendem a formar sub culturas, daí que a identidade cultural foi-se deslocando de uma forma mais

integradora para uma forma mais diferenciadora. A este propósito, um dos entrevistados refere:

“Eu penso que até há um pouco de competição entre os sectores [...] o meu pessoal é quase como uma obrigação, nunca se vê o outro [...] estamos como anteriormente disse mais separados do outro lado [...] hoje há pessoas aqui, que dou Bom dia e Boa tarde, porque não conheço [...]” (entrevista n.º3).

Verifica-se claramente a existência de subgrupos na organização, que formam subculturas. Tendo por base TORRES (2004b:163), pensamos que a AMA revela diferentes facetas da sua cultura, existindo neste mesmo contexto formas consensuais e diferenciadoras.

Existem determinadas regularidades que são sentidas desde os primórdios da associação como a presença da comunidade, ainda que de forma não tão intensa, nas diversas festividades. Um outro aspecto que merece atenção, na regularidade cultural da AMA e que o podemos detectar na análise dos boletins, refere-se à actualidade religiosa que merece destaque em todos os boletins. Existe pelo menos uma página nos boletins consultados referentes à religião, pelo que concluímos que a AMA tem uma forte ligação à comunidade cristã da freguesia onde se encontra inserida. Verifica-se mesmo que alguns membros da direcção fazem parte de movimentos laicos.

Todas estas regularidades verificadas apontam as formas consensuais existentes na organização.

Conclusão

No culminar deste trabalho, pretendemos reflectir sobre algumas aprendizagens que decorrem desta investigação, apresentar algumas tendências e levantar pistas de investigação.

O primeiro capítulo desta dissertação levou-nos a perceber que a Cultura Organizacional é um conceito complexo e multifacetado. Encontrámos uma variedade de definições e perspectivas propostas pelos diversos especialistas. Esta diversidade advém, segundo FROST (1991), do facto de estes especialistas estudarem cada realidade/fenómeno à luz das disciplinas em que se especializaram, focalizando a sua atenção apenas na percepção de uma das partes da Cultura Organizacional. FROST (1991) refere que ao olharmos para esta problemática como um todo, corremos o risco de perder os detalhes, mas se estivermos fixados em alguns detalhes, certamente deixaremos fugir o sentido global da Cultura Organizacional. Este foi sem dúvida o nosso principal desafio: não conseguindo olhar ou recolher dados para caracterizar a Cultura Organizacional no seu todo, apostámos em algumas dimensões que nos pareceram teoricamente relevantes. No caso específico em estudo, privilegiámos os principais momentos e contextos de evolução de uma Associação, designadamente as suas especificidades culturais mais relevantes, as regularidades e dinâmicas culturais identificadas durante as últimas décadas e caracterizámos a Cultura Organizacional ao nível das suas manifestações.

A Cultura Organizacional, como sabemos, é um conceito remoto, que passou a ser objecto de estudo do ponto de vista teórico e empírico nas organizações, sobretudo a partir da década de setenta. Nessa altura, ganhou o estatuto de tópico investigativo ao privilegiar o lado humano e oculto da organização. Sujeita às “lógicas da racionalidade, da eficácia e da eficiência, a Cultura Organizacional torna-se num tópico de carácter instrumental e ideológico” (TORRES, 2004a). Adquiriu assim, um enfoque predominantemente empresarialista, em que os valores e os aspectos culturais passam a estar sob controlo e manuseamento da gestão administrativa. É nesta ordem de ideias, que nos focalizámos na Cultura Organizacional. Desta forma, privilegiamos como objecto de estudo do ponto de vista teórico e empírico na AMA, este enfoque empresarialista e todo lado humano desta associação. Procurámos, então, nos capítulos seguintes, reflectir sobre a centralidade (ou não) da Cultura Organizacional na gestão desta associação.

SCHEIN (1985), entre outros autores, ajudou-nos a clarificar a forma como nasce e se desenvolve a Cultura Organizacional, apontando um conjunto de elementos que traduzem essa Cultura da organização, entre os quais os comportamentos observados, as normas de grupo, os valores dominantes, a filosofia da organização, as regras do jogo que o elemento novo tem de aprender, o sentimento ou clima que se vive na organização, sempre num processo de adaptação a normas e valores pré-existentes dentro da organização. Por outro lado, MORGAN abriu-nos outra perspectiva, uma “perspectiva interpretativa” em que coloca o contexto social como factor de desenvolvimento da Cultura Organizacional, ou seja, em esta constrói-se através das relações existentes entre os membros. É através destas duas perspectivas, a primeira mais “prescritiva” e a segunda mais “interpretativa” que procuramos identificar como se desenvolve a Cultura Organizacional da associação objecto de estudo (AMA).

Para esta análise em muito contribuíram, servindo de estruturação ao trabalho realizado, as focalizações teóricas propostas por SMIRCICH (1983): a cultura como variável independente e externa, a cultura como variável dependente e interna e a cultura como metáfora. Apesar de serem analisadas de forma genérica na parte empírica, serviram de referencial teórico à elaboração das figuras apresentadas no quarto capítulo (figura 3, 4 e 5) para explicar quais as dimensões que apresentavam maior protagonismo no processo de construção da Cultura Organizacional da AMA.

Uma outra leitura de análise proposta por MARTIN (2002) permitiu-nos estudar a problemática da Cultura Organizacional em três perspectivas: a integradora, diferenciadora e a fragmentadora, remetendo-nos estas para o grau de consenso na forma como a cultura se manifesta na associação. Desta forma, através dos dados empíricos recolhidos procuramos caracterizar a AMA ao nível das suas manifestações.

Ainda no primeiro capítulo, ao procurar clarificar os conceitos de liderança e cultura, fomos percebendo o seu grau de complexidade e de mútua articulação. Nesta linha de pensamento acusamos SCHEIN (1985) e PETTIGREW (1979) que apontam os líderes como responsáveis na criação e alteração da cultura da organização.

O segundo capítulo permitiu-nos compreender a importância do contexto associativo para a “questão social”. Durante o regime autocrático, muitas associações foram proibidas ou

dissolvidas e só com o 25 de Abril de 1974 é que nasceram novamente com esta configuração. Os seus objectivos prendiam-se com a satisfação das necessidades da população, no contexto da designada “questão social”. Estas necessidades (protecção social, beneficência, cuidados de saúde, consumo e produção de bens e serviços, alfabetização, entre outros) foram reconhecidas na passagem para o século XX, pelo que passaram a dispor de enquadramentos legais, sendo-lhes reconhecido o seu papel importante na referida “questão social”. O Estado, ao reconhecer o valor que estas instituições desempenhavam nesta questão, transfere para estas um pedido de responsabilidade na protecção social. Segundo QUINTÃO (2004) foi aí que as associações começaram a sofrer transformações, uma vez que o Estado passou a ter sobre elas um poder regulador e regulamentador. MONTAÑO (2002) vai mais longe ao referir que houve uma transposição dos deveres do Estado para estas organizações do chamado Terceiro Sector, afirmando também que estas instituições ao tornarem-se dependentes do Estado passaram a ter uma autonomia limitada ou, como MONTEIRO (2004) elucida, de “autonomia tutelada”, em que a autonomia e a identidade destas instituições vai ser colocada em questão, pois a orientação política e programática passará a ser definida pelo Estado.

Os estudos anteriormente apresentados ajudaram-nos a contextualizar e compreender a AMA como uma Instituição de Solidariedade Social, pertencente ao chamado Terceiro Sector e a questionar ou avaliar a autonomia desta associação, uma vez que esta depende dos financiamentos do Estado. Olhamos também para a AMA, como uma instituição à qual o Estado conferiu um papel no processo educativo (educação formal), sobretudo na sua resposta social de pré-escolar. Contudo a AMA vai mais longe ao preconizar actividades com diversos públicos desde os bebés passando pelas crianças de idade pré-escolar, escolar, adolescentes, jovens e idosos assumindo um papel numa educação não formal e informal. A educação não formal na AMA incide em conteúdos como a alfabetização, saúde, segurança, educação para a cidadania, formação profissional, formações específicas no contexto de trabalho, actividades juvenis, grupos de teatro, de canto, de pesca entre outros. Sabemos que esta educação não formal, como nos refere PAULSTON (1972) tem por objectivo originar mudanças ao nível do comportamento de um grupo específico de pessoas. E como nos elucida LA BELLE (1976) é uma actividade

fora da actividade escolar, mas é organizada, sistemática e proporciona certo tipo de aprendizagens ao grupo alvo.

O capítulo três ajudou-nos a clarificar as nossas opções metodológicas, que nos levou à escolha da metodologia qualitativa, selecção do estudo de caso como método de investigação e a análise documental, as entrevistas semi-dirigidas e ainda algumas conversas informais, como técnicas de investigação. Conscientes da nossa opção procurámos recolher dados para a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas. A escolha desta associação para o estudo empírico deve-se ao facto de esta se inscrever no quadro teórico apresentado nos capítulos anteriores e também devido ao sucesso que tem desenvolvido junto da comunidade.

Neste capítulo foi nossa pretensão caracterizar a associação em estudo, apresentando todo o seu historial, o seu organigrama, caracterizar os seus utentes/clientes, os recursos humanos que dispõem e as habilitações literárias dos mesmos.

O quarto capítulo foi o culminar deste trabalho com a apresentação e interpretação dos dados recolhidos. Como já referimos anteriormente, a tarefa mais difícil foi seleccionar as dimensões e categorias que, ainda que de forma lacunar, nos pudessem dar resposta às perguntas de partida e às hipóteses levantadas.

Na associação que estudámos a comunidade do edifício teve um papel fundamental ao longo da sua história. Foi devido justamente aos problemas sentidos com a má construção do edifício que se formou a primeira comissão de moradores. Seguidamente foi sentida a necessidade de acolher as crianças do edifício e deu-se a abertura do centro social. Assim, desde a fundação até aos dias de hoje, esta comunidade esteve sempre ligada à associação, ainda que possamos, neste momento, colocar algumas interrogações sobre se esta comunidade terá o mesmo protagonismo que, nos primeiros tempos, lhe era atribuído. Identificámos certos rituais, cerimónias e actividades ao longo destas décadas (Festa de Alecrim, Festa de Natal, Festa Comunitárias, colónias balneares, campos de férias, ...), partilhadas pela comunidade. Todavia, ao nível do discurso dos dirigentes denuncia-se uma certa distinção entre a comunidade do edifício e a comunidade do centro (utentes/clientes), sendo que a comunidade do centro é aquela

que ganha todo o protagonismo. Seria certamente um aspecto que gostaríamos de poder explorar mais, procurando o parecer de ambas as comunidades.

Os principais momentos de evolução da AMA prenderam-se, segundo apurámos, com a mudança do edifício antigo para o novo e a entrada no processo de certificação das várias respostas sociais. O novo edifício, com excelentes condições e independente do edifício de Alecrim, conferiu uma nova imagem à associação, que deixa de estar ligada ao “bairro social” (por muitos considerado como o bairro dos ciganos, dos toxicodependentes, das prostitutas, ...) para começar a ser vista como uma instituição de solidariedade social, reconhecida por todos os que a procuram. Este aspecto influenciou em muito a população que a AMA atende, no sentido em que, por altura da sua fundação, os utentes/clientes eram todos moradores do edifício de Alecrim e nos dias de hoje 90% são de fora de Alecrim. Esta mudança nos públicos, oriundos de um meio sócio económico mais favorecido, trouxe mais benefícios económicos à instituição, lembrando o que nos dizia um dos entrevistados:

“os primeiros utentes que tivemos eram muito pobres e não dava para adquirir técnicos [...],o público começou a ser mais diversificado, já não era só os pobrezinhos [de Alecrim] mas também pessoas de fora que começaram a procurar os nossos serviços. Essa classe média veio contribuir para que nós pudéssemos dispor de técnicos licenciados” (entrevista n.º1).

Também o tipo de relações entre os colaboradores sofreu modificações com a passagem para o novo edifício, por ser maior e ter as respostas sociais em espaços separados. As dificuldades do antigo edifício, são recordadas pelos entrevistados, em que numa das entrevistas nos diz:

“a nível de condições físicas, já não temos que vir três dias antes e colocar um lenço na cabeça, para pintar paredes e andar a colar desenhos nas paredes para tapar tinta que saiu, ou buracos, já temos orgulho de abrir as nossas portas e mostrar ao cliente o que temos porque sabemos que é bom, é diferente de abrir uma porta quase a cair, desviar um pai daquele sítio para não dar conta de que está a cair uma gotícula de água é tão diferente, demos um grande passo e se estivéssemos no edifício antigo não tínhamos as crianças que temos, já estávamos a sofrer a crise”(entrevista n.º3).

Contudo este espaço antigo, por ser de pequenas dimensões, era propício aos encontros e ao conhecimento entre todos os colaboradores, como salienta o mesmo entrevistado, pelo que na mudança de instalações houve aspectos nas relações humanas que foram alterados:

“Claro que se perdeu muita coisa, a saudade que nós dizemos da salinha de fumo [...] que toda a gente se encontrava lá [...] toda a gente se conhecia, hoje há pessoas aqui, que dou Bom dia e Boa tarde, porque não conheço [...] (entrevista n.º3).

O outro momento de evolução desta associação prendeu-se com a certificação, o que não deixou de ser mais uma “mutação” que este tipo de instituições do chamado Terceiro Sector teve de sofrer, para garantir a sua própria sobrevivência, através dos acordos celebrados com o Estado. Efectivamente, se este tipo de instituições não certificar as suas respostas sociais, como irão sobreviver? No caso da AMA, o processo de certificação das suas respostas sociais induziu o desenvolvimento de uma *nova* Cultura Organizacional. Neste sentido, as dimensões políticas adquirem actualmente, um estatuto significativo na associação, contrariamente ao que acontecia nos seus primórdios. Foram instituídos todos os processos necessários para o alcance da certificação das várias respostas sociais, ainda que para isso tenha sido exercida pressão sobre os colaboradores, como nos refere um dos entrevistados: “houveram pessoas mais antigas que não aguentaram esta pressão e foram-se embora, disseram eu não estou para isto, não estou para escrever, vou-me embora” (entrevista n.º1).

Analisando e reflectindo sobre esta acção, questionamo-nos acerca das pretensões do Estado em colocar tamanhas novas exigências às instituições, nomeadamente à AMA. Surgem-nos ainda outras questões: será uma medida realmente indispensável, para a obtenção de uma melhor qualidade neste tipo de instituições, ou tornará as associações ainda mais dependentes das orientações do Estado?; será uma questão de “moda” para as instituições, centrada no orgulho de apelidarem os seus utentes de clientes?

A natureza das relações humanas, como analisámos anteriormente, já tinha sofrido alterações com a mudança para o novo edifício, mas a certificação trouxe ainda mais modificações, pois a divisão de trabalho, a departamentalização, os processos de avaliação, entre outros, tornaram as pessoas muito mais individualistas, com menos espaços de convívio. A liderança também passou a ser muito mais activa e vigilante, no sentido de zelar pelo cumprimento de todas as normas que a certificação exigia.

Este processo alterou os valores, os objectivos e a missão da AMA, que se virou no sentido da procura de melhores apoios financeiros e passou a ter como lema “prestar serviços de excelência”. Será, pensamos nós, necessário as instituições adquirirem um

certificado, para passarem a prestar estes serviços de excelência? Não serão estes serviços, um objectivo implícito em todas as instituições? Ou será a certificação um caminho para este tipo de instituições se aproximar cada vez mais dos objectivos das empresas: a eficácia e eficiência nas suas actividades e a conseqüentemente procura de lucros?

Por último, no final desta dissertação gostaríamos de sinalizar algumas limitações, que nos foram surgindo ao longo do trabalho, sendo uma delas relacionada com o tempo de execução. A difícil conciliação do tempo para a realização desta investigação com a actividade profissional influenciou bastante o desenvolvimento da abordagem que inicialmente nos propúnhamos realizar. Estamos conscientes que a parte empírica, nomeadamente o número de entrevistas deveria ter sido maior. Contudo, devido à falta de tempo apostou-se sobretudo na análise documental, nomeadamente em documentos da organização, como os boletins culturais (ricos em informações relativas à associação), nos estatutos da associação, no regulamento interno, no projecto educativo, no plano anual de actividades e nas conversas informais. Ficam também algumas interrogações direccionadas para o sentido da Cultura Organizacional da AMA que gostaríamos de, num próximo trabalho, poder dar resposta, através de uma nova recolha e análise de informação, sobretudo no que concerne à base desta "pirâmide" (AMA), ou seja, pensamos que seria importante complementar o nosso trabalho, com um estudo não só sobre as lideranças, mas também sobre os subordinados.

Gostaríamos também de conhecer outras instituições de solidariedade social e poder analisar as suas dimensões culturais, de maneira a podermos retirar algumas informações que possam, de alguma forma, responder às questões que deixamos no ar.

Referências bibliográficas

AFONSO, A.J. (1992). Sociologia da Educação Não Escolar: Reactualizar um Objecto ou Construir uma Nova Problemática? In ESTEVES, A.J. & STOER, S.R. (orgs). *A Sociologia na Escola. Professores, Educação e Desenvolvimento*. Porto: Edições Afrontamento, pp.81-96.

AFONSO, A.J. (2001). Os lugares da educação. In SIMSON, O.R.M.V.; PARK, M.B.; FERNANDES, R.S.(orgs). *Educação Não Formal. Cenários de Criação*. Campinas: Editora da Unicamp, pp.29-38.

BELL, J. (1997). *Como realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

BOLMAN, L. & DEAL, T.E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BURGESS, R.G. (1997). *A Pesquisa de Terreno. Uma Introdução*. Oeiras: Celta Editora.

BUSH, T. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper Row.

BRYMAN, A. (2003). Leadership in Organizations. In CLEGG, S., HARDY, C. & NORD, W. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, pp. 276-292.

CARDOSO, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações. Como Vencer os Desafios do Século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.

CHIAVENATO, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. 3.^a Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2006). *Princípios da Administração. O Essencial em Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

COOMBS, P.H.; AHMED, M. (1975). *La lucha contra la pobreza rural. El porte de la educación no formal*. Madrid: Editorial Tecnos.

COMISSÃO DE REFORMA DO SISTEMA EDUCATIVO (1988). *Documentos Preparatórios III*. Lisboa: Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

COSTA, J. A (2000). Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In COSTA, J.A.; MENDES, A.N.; VENTURA, A. *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.15-34.

COSTA, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Asa Editores.

CRESWELL, J. M. (1994). *J. W. Research design. Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

DEAL, T. E. (1988), The symbolism of effective schools, in WESTOBY, A. (org.), *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 198-222

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1988). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Londres: Penguin.

DESHAIES, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

ELLSTRÖM, P. (1984). *Rationality, Anarchy and the Planning of Change in Educational Organizations*. Linköping: Linköping University.

FROST, P. et al (1991). *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications.

GOHN, M.G. (1999). *Educação Não-Formal e Cultura Política*. São Paulo: Cortez Editora.

GOMES, R. (1993). *Culturas de Escolas e Identidades dos Professores*. Lisboa: Educa.

GUIMARÃES, P.; SILVA, O. S.; SANCHO, A.V. (2006). Educação e Formação de Adultos nas Associações: iniciativas popularmente promovidas ou formalmente organizadas? In LIMA, L.C. (org.) (2006). *Educação Não Escolar de Adultos. Iniciativas de Educação e Formação em Contextos Associativos*. Braga: Unidade de Educação de Adultos da Universidade do Minho, pp. 25-70.

- JESUÍNO, J.C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- LA BELLE, T.J. (1976). Introduction. *Comparative Education Review*, Vol.XX, n.º3, pp. 278-280.
- LA BELLE, T. J. (1982). Formal, Nonformal and Informal Education: A Holistic Perspective on Lifelong Learning. *International Review of Education*, vol.XXVIII, n.º 2, pp.159-175.
- LIMA, L.C. (1997). Prefácio à obra. TORRES, L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar. Representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta, pp. xi-xviii.
- LIMA, L.C. (1986). *Associações para o desenvolvimento no Alto Minho*. Viana do Castelo: Centro Cultural do Alto Minho.
- LIMA, L.C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho (2.^a edição).
- LIMA, L.C. (org.) (2006). *Educação Não Escolar de Adultos. Iniciativas de Educação e Formação em Contextos Associativos*. Braga: Unidade de Educação de Adultos da Universidade do Minho.
- LIMA, L.C.; AFONSO, A.J.(2006). Políticas Públicas, Novos Contextos e Actores em Educação de Adultos. In LIMA, L.C. (org.) (2006). *Educação Não Escolar de Adultos. Iniciativas de Educação e Formação em Contextos Associativos*. Braga: Unidade de Educação de Adultos da Universidade do Minho, pp.205-233.
- LIMA, L.C. (2007). *Educação ao longo da vida. Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez.
- LUDKE, M. & ANDRÉ, M.A. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- MARTIN, J. (2002). *Organizational Culture.Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.
- MERRIAM, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.

MERRIAM, S.B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

MEYERSON, D. E. (1991). Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures, in FROST, P. (org.) *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, pp. 254-269.

MONTAÑO, C. (2002). *Terceiro Sector e Questão Social. Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.

MONTEIRO, A. A. (2004). *Associativismo e Novos Laços Sociais*. Coimbra: Quarteto.

MORGAN, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas.

NEVES, J.G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

NÓVOA, A. (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

OUCHI, W. G. (1982). *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro.

OUCHI, W. G. & WILKINS, A. A. (1988). Organizational culture. In WESTOBY, A. (org.), *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 223-252.

PAULSTON, R.G. (1972). *Non-Formal Education. An Annotated Internacional Bibliography*. London: Praeger Publishers.

PETERS, T., J.; WATERMAN, R.H. (1987). *In Search of Excellence*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

PETTIGREW, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, n.º 24, pp. 570-581.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editores.

REGO, A. (1997). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

REVEZ, M.H.A. (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho. Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.

SANCHES, M.F.C.F. (1992). *Cultura Organizacional. Um Paradigma de Análise da Realidade Escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

SARMENTO, M. J. (1994). *A Vez e a Voz dos Professores. Contributo para o Estudo da Cultura Organizacional da Escola Primária*. Porto: Porto Editora.

SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.

SCHEIN, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, vol.45, n.º2, 109-119.

SCHEIN, E. (1991). What is Culture?, in FROST, P. (org.) *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications, pp. 243-254.

SCHEINDER, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quartely*, n.º 28, pp. 339-358.

STAKE, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

TEIXEIRA, L.H.G. (2002). *Cultura Organizacional e Projecto de Mudança em Escolas Públicas*. São Paulo: Editora Autores Associados.

TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. (1993). *Cultura Organizacional e Privatização. A Dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books.

TORRES, L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar. Representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta.

TORRES, L. (2004a). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico numa Escola Secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.

TORRES, L. (2004b). A cultura organizacional no panorama investigativo internacional: O lugar da empresa e da escola como contextos de investigação. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, pp.47-66 (edição em cd-rom).

TORRES, L. & PALHARES, J.A. (2007). *A Aprendizagem Cultural no Local de Trabalho. Uma proposta crítica sobre as possibilidades de educação e formação em contexto organizacional*. IV Congresso Astur-Galaico de Sociologia.

YIN, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Legislação referenciada:

Decreto-lei n.º119/83, de 25 de Fevereiro, Estatuto das IPSS

Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto, Lei da Segurança Social

Lei n.º46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo

Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto, Lei de Bases do Sistema Educativo

Sites consultados:

<http://www.letrasup.pt/isociologia/uploads/files/working5.pdf> (28/02/2009) QUINTÃO, C. (2004). *Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual*. V Congresso Português de Sociologia. Braga: Universidade do Minho.

<http://www.letrasup.pt/isociologia/uploads/files/working6.pdf> (28/02/2009) QUINTÃO, C. (2004). *Empresas de inserção e renovação do terceiro sector – notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia*. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – A Questão Social no novo Milénio. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

http://www.infed.org/biblio/non_formal_paradigm.htm (12/03/2009) ROGERS, A. *Looking again at non-formal and informal education – towards a new paradigm*. Conference: informal education within a formal setting.

Apêndices

Apêndice 1

Relação dos actores entrevistados na AMA:

Cargo actual	Habilitações Académicas	Cargo desempenhado	Situação profissional	Tempo de serviço na associação	Duração da entrevista
Presidente da Direcção	1.º ano do Instituto Comercial	Presidente da Direcção	Bancário	12 anos como presidente 26 anos como dirigente	2h 30 min.
Presidente da Assembleia	9.º ano	Secretário geral	Coordenador de todos os serviços	26 anos como dirigente 14 anos como funcionário	90 min.
Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	Directora Técnica do Infanto-Juvenil/Educadora de Infância	10 anos	70 min.
Educadora de Infância	Licenciatura em Educação de Infância	Educadora de Infância	Educadora de Infância	3 anos	25 min.

Apêndice2

Guião das entrevistas semi-dirigidas:

Guião de entrevista N.º

Data:

Nome:

Idade:

Cargo:

Habilitações literárias:

Situação profissional:

Tempo de serviço nesta associação:

Cargos que desempenha na associação:

Tipo de entrevista:

Destinatário:

Objectivos da entrevista:

- Conhecer o principal motivo que levou à constituição da comissão de moradores, quais as principais dificuldades/vantagens que sentiram;
- Saber como uma simples comissão de moradores se aventurou a construção de um centro social;
- Compreender quem formam os primeiros funcionários desta associação;
- Aprender os motivos que levaram dirigentes a serem funcionários;
- Perceber se todos os colaboradores são sócios;
- Enunciar as primeiras valências do centro, dando ênfase aos apoios financeiros;
- Compreender quem são os utentes/clientes da AMA ao longo destas décadas;

- Conhecer quem foram e quando foram adquiridos os primeiros técnicos;
- Compreender todo o processo de surgimento de novas valências (motivo porque surgiu, adesão e principais dificuldades sentidas);
- Enunciar as fases mais favoráveis (de maior expansão) e os recuos na vida da AMA;
- Definir quem é o “rosto” e grande impulsionador desta associação;
- Compreender o papel do presidente da associação e do coordenador de todos os serviços;
- Depreender que tipo de autonomia tem os técnicos e os restantes colaboradores;
- Assimilar a frequência das reuniões e quem são os colaboradores convocados;
- Compreender a imagem pública desta associação na passagem para o novo edifício;
- Evidenciar a relação dos habitantes com o centro ao longo destas décadas;
- Perceber a função da AMA sobre os jovens de Alecrim;
- Enunciar as actividades/festas de maior destaque e aderência na AMA;
- Conhecer a importância que dão estes rituais;
- Definir aspectos e processos que foram alterados com a certificação das diversas respostas sociais;
- Descrever vantagens e desvantagens do processo de certificação;
- Enunciar valores, objectivos, interesses e missão desta associação;
- Perceber se os colaboradores conhecem estes valores, objectivos e missão da associação e como lidam com eles;
- Conhecer a relação entre os vários colaboradores ao longo destas décadas (principais conflitos);
- Procurar caracterizar a forma de gestão desta associação ao longo destas décadas;
- Perceber se a sua gestão se aproxima ou não de uma empresa;
- Enunciar três características únicas da associação;

Apêndice 3

CD ROOM (com entrevistas)