

## CULTURA PARTILHADA NUMA ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

**Nair Rios Azevedo**

UIED – Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa  
n.azevedo@fct.unl.pt

**Ana Teresa Brito Nascimento**

Escola Superior de Educadores de Infância Maria Ulrich & UIED – Faculdade de Ciências e  
Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa  
teresa.brito@sapo.pt

### Resumo

O objectivo deste artigo é relatar uma intervenção organizacional centrada na tomada de consciência da cultura organizacional. A nossa hipótese de partida, e que veio a configurar toda a intervenção, aponta para a ideia de que a prática da organização analisada se desenvolve sob o desígnio de uma “cultura de aprendizagem”, típica do que tem sido identificado como “organização aprendente” (Schein, 1997; Sun, 2003; Senge, 2005; Fernandes, 2007). Deste ponto de vista, sobressai a necessidade de se realçar o *processo*, na sua forma activa, situada, colaborativa e reflexiva (Sun, 2003).

Ao desenharmos a estrutura deste artigo, evocamos leituras e autores que articulam as questões relacionadas com a improvisação organizacional como fortemente devedoras da metáfora do jazz (Kamoche, Cunha & Cunha, 2000; Pina e Cunha, 2002). A possível ligação entre as características de uma organização aprendente e a metáfora organizacional do jazz é, no âmbito da narrativa do trabalho realizado, que iremos descrever, particularmente aliciante. De facto, a contemporaneidade parece demandar a emergência de organizações aprendentes, que sejam capazes de actuar como bandas de jazz (*balançando* estrutura e improvisação).

O resultado do trabalho realizado, ilustrado nas palavras dos seus actores, pode ser descrito em termos de indicações sobre o caminho a percorrer, assente na ideia de que uma maior consciência da cultura organizacional, por parte daqueles que são parte dessa cultura, é uma condição necessária para que qualquer mudança possa ser implementada, na justa medida da necessidade de que todos se sintam



genuinamente comprometidos com o processo a seguir.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem organizacional; Cultura organizacional; Mudança organizacional.

### **Abstract**

The aim of this paper is to report an organizational intervention focused on the awareness of the organizational culture. Our starting hypothesis, configuring all the intervention, highlights the idea that the organization's practice is held from a "learning culture", typical of what has been labelled as "learning organization" (Schein, 1997; Sun, 2003; Senge, 2005; Fernandes, 2007). From this point of view, there is the need to draw attention to process, in its active, situated, collaborative and reflective form (Sun, 2003).

To decide the paper's structure, some readings and authors have been useful, particularly the ones that use the jazz metaphor to talk about organizational improvisation and creativity (Kamoche, Cunha & Cunha, 2000; Pina e Cunha, 2002). We thought this very inspiring because the contemporary world seems to demand the emergence of learning organizations that are able to play like jazz bands (within structure and improvisation).

The results of the carried out intervention, illustrated by the actors' own words, show the paths that can be taken to accomplish development and change within this particular organization. We argue that the conscious awareness of the organizational culture by its members is a necessary condition to implement change, because that is built on genuine commitment and compliance, important to accomplish objectives and tasks.

**Keywords:** Organizational learning; Organizational culture; Organizational change.

## Introdução: Dando o Tom Para a Peça

*“A maior parte do jazz desde a era do bebop é baseada numa forma que é na verdade bem similar à forma sonata da teoria clássica: uma introdução opcional, a exposição ou tema (possivelmente repetido), a secção do desenvolvimento e a recapitulação, possivelmente seguida de uma coda. A introdução, se presente, dá o tom para a peça (...).”*

(Sabatella, 1992-2000)

Já anteriormente temos vindo a reportar a Fundação LIGA como uma organização aprendente (Azevedo, 2009; Nascimento, 2009; Nascimento & Azevedo, 2010). Esta assumpção tem sido sustentada pelo carácter reflexivo e dinâmico com que a organização tem procurado responder aos múltiplos desafios que a complexa actualidade lhe tem colocado. Sedimentar a cultura – (re)construindo-a - é, no nosso entender, uma forma de reforçar os alicerces organizacionais, criando condições para que o esforço individual seja retemperado pela troca e partilha de anseios, dúvidas, mas também e sobretudo, pela busca conjunta de soluções criativas. Assim, a forma *aprendente* da organização constitui-se em condição/meio para a sobrevivência e mudança, assim como oferece visão (Sun, 2007) e horizonte, norteador do percurso a percorrer. Neste artigo iremos dar conta de uma intervenção na organização que, em nosso entender, reforça e fundamenta a sua dimensão aprendente.

A Fundação LIGA, constituída a 2 de Março de 2004 e reconhecida pela Portaria nº 1276/2006, surge na continuidade das suas instituições fundadoras, a LPDM – Centro de Recursos Sociais (1994) e a Liga Portuguesa dos Deficientes Motores (1954). Sendo uma Instituição que observa atentamente as necessidades da sociedade, foi capaz de antecipar medidas legislativas, inovando e propondo acções inclusivas concretas. A história da LIGA confunde-se com a sua fundação conceptual, podendo ser metaforicamente representada como uma espiral, cujos círculos evoluem a partir de um sólido eixo funcional e fundacional (Nascimento & Azevedo, 2010).

Neste contexto, a mudança que a Instituição realizou de Centro de Recursos a Fundação não representa apenas uma mudança na estrutura formal da organização. Representa e, simultaneamente, exige uma organização que seja capaz de se pensar continuamente e de se avaliar, em função de um projecto que seja assumido e



interiorizado por todos os que, verdadeiramente, *são* a organização – ou seja as *pessoas*. Sabemos hoje, e a literatura especializada assim o indica (Bilhin, 2006), que as organizações capazes de se pensar e se avaliar, são aquelas que aprendem e assim enfrentam a mudança e a transformação, porque “geram uma cultura de expressão e envolvimento, na qual a autonomia, a participação mas – ‘também’ – o desacordo, são abertamente encorajados” (Bilhin, 2006, p. 462).

Hoje, a Fundação LIGA dispõe de um corpo profissional de aproximadamente duas centenas de pessoas, recebe e orienta anualmente diversos estagiários, provenientes de diferentes instituições de Ensino Superior, e atende, diariamente, cerca de 600 pessoas. Nos espaços da instituição convivem grupos diversos, pela idade, sexo, condição de deficiência, etnia e situação social, que partilham recursos e actividades, constroem juntos projectos de vida, aprendem a conhecer-se e a respeitar-se. A solidariedade procura, desse modo, tornar-se um valor activo. No projecto institucional, afirma-se, hoje como no começo, que a *pessoa* ocupa o lugar central, procurando-se assegurar, a cada indivíduo e à sua família, a dignidade, o respeito, a liberdade e a cidadania. Esse é o desafio permanente que, na sua missão, a LIGA coloca a todos os seus programas e serviços.

Decorrente do trabalho de investigação anteriormente realizado na LIGA (Azevedo, 2009; Nascimento, 2009), foi-nos solicitada uma intervenção no sentido de potenciar, junto do grupo de coordenadoras institucionais, um trabalho de reflexão sobre as mudanças organizacionais já ocorridas e ainda a ocorrer.

As coordenadoras são pessoas-chave neste contexto institucional, pelo seu conhecimento profundo da missão da LIGA e, simultaneamente, das dinâmicas próprias que, em cada programa, a materializam em acção e interacção. Exercendo esta função há mais de uma década, testemunharam e colaboraram activamente na transformação da Instituição em Centro de Recursos, e nas circunstâncias singulares que a marcaram, bem como na passagem da LIGA a Fundação (Nascimento, 2009). No contexto desta última transformação - ainda hoje em curso – tornava-se necessário compreender, de forma mais aprofundada, o que caracteriza a cultura da organização, procurando construir consenso não só sobre a cultura actual, mas também sobre a cultura desejada/pretendida.

Se, como afirma Edgar Shein (2004), a cultura de um grupo pode ser formalmente definida como:



*“um padrão de pressupostos básicos partilhados, que foram aprendidos pelo grupo enquanto resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, que resultaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, assim, serem ensinadas aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p. 17).*

Então, decodificar os pressupostos básicos partilhados na LIGA com este grupo de pessoas-chave da organização, e entender o seu papel no desenho e implementação de um esforço de mudança, torna-se um objectivo aliciante quer para nós, enquanto investigadoras, quer para os membros do grupo de trabalho.

Assim, inscrevemos o trabalho realizado numa modalidade de investigação-acção e, como tal, procuramos manter presente o referencial tridimensional que Reason e Torbert (2001, p. 449) identificaram: uma primeira pessoa, que se refere ao ‘trabalho para si próprio’; uma segunda pessoa ou o ‘trabalho para os colegas’; e uma terceira pessoa como ‘trabalho para a comunidade mais alargada’. Desse modo fica explicitado o reconhecimento de que um trabalho de investigação-acção deve ir para além dos objectivos enunciados pelo próprio investigador, para integrar com igual pertinência o(s) interesse(s) do(s) outro(s) e o da comunidade mais alargada onde o trabalho se desenvolve, que se constituem, na diversidade de propósitos e interesses, legítimos parceiros de investigação. Como os autores citados, lembramos que a investigação-acção – como a que aqui se descreve – se faz em encontros interpessoais e pela necessidade de colaboração com o próprio contexto de estudo. Assim, investigadoras e coordenadoras constituíram-se como parceiros na investigação.

Vale a pena reforçar que o trabalho desenvolvido surge de uma necessidade sentida e expressa pelos líderes da organização. O facto de termos anteriormente realizado um trabalho continuado, durante cerca de um ano, com a Equipa do Programa de Intervenção Precoce (PIP) da LIGA – no sentido do apoio a uma redefinição reflexiva, participada e fundamentada da sua missão actual – parece-nos ter sido determinante para este pedido, expresso pela liderança institucional.

Como sugere Senge (2005), as equipas aprendentes podem transformar-se num microcosmos para a aprendizagem em toda a organização, através das novas concepções que colocam em acção. A mudança positiva que a equipa do PIP e a sua Coordenadora sentiram como consequência do trabalho realizado, levaram a que o apresentássemos ao nível da liderança e gestão organizacionais, conduzindo, por sua



vez, a que a Direcção da LIGA reforçasse a vontade de que todos os programas institucionais fossem alvo de um mesmo tipo de trabalho contínuo de reflexão, e assim pudessem, à semelhança do PIP, reflectir e repensar, fundamentadamente, a sua cultura, traduzida em missão, objectivos, estratégias e meios.

Na impossibilidade de realizarmos com todos os programas o que havíamos feito com o PIP, a oportunidade de efectuarmos um trabalho com as coordenadoras destes mesmos programas, foi encarada como uma oportunidade para que, uma vez apropriado o processo, pudesse este vir a ser desenvolvido junto dos seus departamentos. É igualmente importante sublinhar que o momento em que começamos este processo de trabalho coincidiu com a decisão institucional de iniciar um processo de Certificação da Qualidade. Esta coincidência veio reforçar a motivação e interesse pelo trabalho proposto.

Deste modo, a nossa hipótese de partida e que veio a configurar toda a intervenção, aponta para a ideia de que a prática organizacional se ia desenvolvendo sob o desígnio de uma “cultura de aprendizagem”, típica do que tem sido identificado como “organização aprendente” (Schein, 1997; Sun, 2003; Senge, 2005; Fernandes, 2007). É nossa convicção que o interesse organizacional por essa linha de desenvolvimento decorre da própria cultura organizacional.

Durante a nossa intervenção, enquanto dinamizadoras/investigadoras, mantivemo-nos colaborantes, envolvidas, mas suficientemente distantes da prática quotidiana da organização; e procurámos manter presente a consciência da possível influência que o processo de investigação-acção pode ter na tomada de decisão e na promoção da mudança organizacional (Bogdan & Biklen, 1994). Portanto, o posicionamento ‘discretamente distanciado’ que procurámos manter pretendeu ser facilitador do envolvimento mas, também, do questionamento crítico necessário.

Queremos salientar, ainda, a perspectiva da aprendizagem organizacional na qual a nossa análise foi ancorada. Uma instituição encarada como uma organização aprendente é aquela que é capaz de, *continuamente*, expandir a sua capacidade para vislumbrar o seu próprio futuro, não tomando como garantidos paradigmas e assumpções predefinidas.

Ao desenharmos a estrutura deste artigo, evocamos leituras realizadas em que os autores articulavam as questões relacionadas com a improvisação organizacional como fortemente devedoras da metáfora do jazz (Kamoche, Pina e Cunha & Cunha, 2000; Pina e Cunha, 2002). Para nós, investigadoras na área da Educação e



Desenvolvimento, a análise das questões que provêm do estudo das organizações torna-se sedutora, pela possibilidade de enfrentarmos os desafios de complexidade a que apelam. A possível ligação entre as características de uma organização aprendente e a metáfora organizacional do Jazz é, no âmbito da narrativa do trabalho realizado que iremos descrever, particularmente aliciante. De facto, a contemporaneidade parece demandar a emergência de organizações aprendentes, que sejam capazes de actuar como bandas de jazz, “que vão descobrindo o seu caminho à medida que lidam com uma gama diversa e complexa de assuntos apenas parcialmente antecipáveis” (Pina e Cunha, 2002, p. 37). No entanto, não se trata de improvisação sem estrutura – o processo criativo e inovador que caracteriza uma organização aprendente é, tal como no jazz, moldado por elementos estruturais significativos. Aquilo que Shein (2004) designa como pressupostos básicos partilhados é, então, possivelmente equiparável à estrutura mínima característica do jazz, pois, como afirmam Pina e Cunha (2002):

*“(...) a inovação parte de um centro que consiste numa compreensão partilhada, a partir da qual os actores sociais determinam o modo de adoptar novas ideias, de introduzir variações e de, incrementalmente, explorar novos e desconhecidos ambientes de trabalho. (...) Essa estratégia é possibilitada pela existência de uma estrutura mínima, capaz de criar uma plataforma de entendimento partilhado, a partir da qual são exploradas possibilidades de inovação sem perda de um referencial comum, decorrente da existência de um conjunto de elementos de coordenação” (p. 41).*

Cientes de que a adopção um Sistema de Gestão da Qualidade assenta num processo de trabalho particularmente estruturado, e sabendo que as coordenadoras se iriam encontrar profundamente envolvidas no mesmo, procuramos com a nossa intervenção criar um espaço onde o trabalho sugerido fosse ponto de partida para a improvisação, sublinhando a importância de que a consciência de uma estrutura assente em pressupostos básicos partilhados é a base para uma contínua aprendizagem organizacional, em busca do sucesso e excelência da acção institucional.



## Pilar Conceptual: Para Compor a Melodia

*“A introdução estabelece o clima; o tema é a melodia principal; (...) A improvisação é o coração do jazz. Tocar uma melodia e não improvisar não é jazz.”*

Sabatella, 1992-2000

O conceito de organização aprendente constituiu o pilar conceptual que sustentou a nossa intervenção. Uma organização perspectivada como ‘aprendente’, e considerando a sua dimensão sistémica (Fernandes, 2007), precisa de ser enfrentada na *complexidade* e *imprevisibilidade* próprias de uma lógica de proximidade (exigências do presente) com uma lógica de distância e afastamento (memórias, sonhos e desejos). Por um lado, a ‘memória’ da organização constitui um repositório onde a força de desenvolvimento se alimenta, oferecendo suporte de coerência e sentido. Por outro lado, e se “o futuro já não é o que costumava ser” – como nos lembra P. Valery – é para a ‘incerteza’ (improvisação) que a organização é desafiada, tendo que lidar no presente com a turbulência que as mudanças, contínuas e permanentes, provocam (Bartell, 2001). Se a capacidade de resposta a um futuro incerto e imprevisível é uma ideia fundamental ao conceito de organização aprendente (Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995), realçamos o importante interesse pela permanente necessidade de avaliação da acção directa, perspectivada em termos do futuro da organização. Se atendermos, como sugere Sun (2003, p. 157), que “organização aprendente” é um conceito que funciona como uma “visão”<sup>1</sup>, então a capacidade que a organização revela em projectar um futuro é um indicador desse mesmo sentido (*aprendente*).

Ainda do ponto de vista ‘aprendente’ da organização, na nossa hipótese de trabalho sobressai a necessidade de realçar o *processo*, na sua forma activa, situada, colaborativa e reflexiva (Sun, 2003). Para isso, destacamos o sentido weberiano de *compreensão* (Weber, 1984), segundo o qual, o que importa é mostrar uma dada percepção do real, que parte do significado e valoração que lhe vai sendo atribuído e, por isso mesmo, varia em função dos intérpretes, dos factos e artefactos eleitos e da arquitectura conceptual adoptada. É a *construção de sentido* que

---

<sup>1</sup> O autor explicita que “learning organizations’ is a concept functioning as a vision. A vision is the future we are willing to create. It not only concerns the goals that an organization wants to achieve but also the future development and the overall directions an organization wants to take” (Sun, 2003, p. 157).





queremos fazer prevalecer e a expressão do rigor lógico desse sentido. Assim, o desenvolvimento da organização, confunde-se com o desenvolvimento de cada um, assumindo-se que a organização “não é feita de partes dentro de um todo. Ela é feita de todos dentro de todos” (Senge, 2004, p. 339).

Ao intervirmos numa organização procurando compreender a sua dinâmica, sobressai também a noção de que se busca uma “identidade colectiva” (Brown, 2006, p. 732) e que essa identidade se constitui em narrativa que, por ser ‘colectiva’ e ‘narrada’ é múltipla e “quasi-ficcional”. Ou, como sustenta Brown, corresponde a histórias que *vão sendo* contadas e que vão emergindo de uma prática “discursiva e cultural”. A partir do que *vai sendo narrado* e do que se vai *construindo em narrativa* por reflexão, integram-se múltiplas ‘vozes’ e, necessariamente, diferentes pontos de vista (Santos Guerra, 2003). As relações interpessoais existentes na organização suportaram a diversa e complexa troca, partilha, divergência e convergência de interesses e objectivos que foram sendo ‘contados’ pela história e narrativa dos casos ilustrativos da vida de todos.

Como refere Fernandes (2007, p. 203), a aprendizagem “não depende apenas de um indivíduo que concebe previamente todos os sistemas organizacionais, mas antes resulta da própria evolução da organização”. Uma maior participação é conseguida quando as pessoas sentem que existe um ambiente de abertura suficiente para poderem expressar abertamente as suas opiniões, quando adoptam a organização como um projecto seu em que estão genuinamente envolvidas e quando é criado um ambiente que estimule o trabalho em equipa e uma verdadeira partilha de experiências.

### **Desenvolvimento da Intervenção: Improvisando e Reafirmando a Melodia**

*“Secção de solo é quando os solistas improvisam sobre a melodia e/ou a progressão de acordes da música; a repetição do tema é uma reafirmação da melodia.”*

Sabatella, 1992-2000

A intervenção realizada junto das coordenadoras institucionais da Fundação LIGA, no intuito de consciencializar a cultura organizacional actual e desejada, foi



estruturada a partir do “Organizational Culture Assessment Instrument” – OCAI<sup>2</sup> (Cameron & Quinn, 2006). Este instrumento auxilia a diagnosticar a cultura organizacional e compreende dois tipos de dimensões: de conteúdo e padrão. As dimensões de conteúdo dizem respeito aos aspectos da organização que podem ser utilizados como *pistas de leitura*, nos diversos cenários organizacionais, auxiliando cada indivíduo a reconhecer os valores culturais da sua organização; as dimensões de padrão, referem-se ao perfil cultural que se produz, pontuando as características da cultura organizacional através deste instrumento. Cameron e Quinn (2006) sublinham que, no que diz respeito às dimensões de padrão da cultura organizacional, entre a multiplicidade de dimensões que podemos encontrar na literatura da especialidade, existem três que particularmente se destacam – a força cultural, a congruência cultural e o tipo de cultura – dimensões estas que o OCAI consegue identificar a partir dos perfis desenhados.

O questionário organiza-se em seis dimensões: características dominantes da organização; estilo de liderança; gestão dos colaboradores; coesão organizacional; ênfase estratégica; e critério de sucesso. Para cada uma destas dimensões são apresentadas afirmações características de diferentes tipos de culturas organizacionais: de apoio, de inovação, de objectivos, de regras. Por exemplo, na dimensão “características dominantes”, as culturas são identificadas como:

*“A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias (cultura de apoio); A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos (cultura de inovação); A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados (cultura de objectivos); A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas (cultura de regras).”*

As sessões de trabalho com as coordenadoras foram planeadas seguindo as etapas delineadas por Cameron e Quinn (2006) para desenvolver a reflexão sobre a cultura organizacional, propiciadora da mudança: alcançar consenso sobre a cultura actual; alcançar consenso sobre a cultura desejada no futuro; determinar o que as

---

<sup>2</sup> Adoptamos a tradução do OCAI produzida e validada por Lopes Alves (2005), in, Alves, A. L. (2005). *A Relação entre Cultura Organizacional e Eficácia*. Tese de Mestrado inédita. Lisboa: ISCTE. Departamento de Psicologia Social e das Organizações.



mudanças significam e o que não significam; identificar histórias ilustrativas; desenvolver um plano estratégico de acção; desenvolver um plano de implementação. Cada uma dessas etapas será apresentada em seguida.

#### *O consenso sobre a cultura actual*

*“[as] estruturas são somente modelos (...) Você deve aprender a discernir por si só, quando estiver ouvindo outros músicos, que tipo de estruturas eles estão usando (...). Você também precisa decidir por conta própria que estruturas usar quando estiver tocando.”*

Sabatella, 1992-2000

Na sessão de trabalho inicial, começamos por recordar e analisar a definição de cultura organizacional de Edgar Shein, rever os objectivos fundamentais do trabalho que íamos principiar, o instrumento que nos serviria de base a este trabalho, e clarificar o tipo de dinâmica em que se fundaria a nossa acção conjunta, no horizonte temporal dos próximos meses.

Para encetarmos a procura de consenso sobre a cultura actual da LIGA, pedimos às coordenadoras que, num primeiro momento, realizassem o questionário OCAI individualmente, passando depois a debater as pontuações atribuídas e sua fundamentação em dois subgrupos, até a chegarem a uma primeira pontuação consensual envolvendo todos os elementos do grupo. Solicitámos então, a eleição de um porta-voz (que foi alternando nas diferentes sessões de trabalho) e, através deste porta-voz eleito, debateram-se as pontuações consensuais de cada subgrupo. Apesar do importante papel do porta-voz neste debate, todos os elementos poderiam participar sempre que tal se revelasse necessário. Neste processo, e tal como Senge (2005) sugere, as tarefas envolveram o domínio das práticas do diálogo e da discussão, duas formas distintas de conversação:

*“No diálogo há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e subtis, uma profunda atenção ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas” (p. 264).*

Foi, de facto, com base nesta forma alternada de conversação que a procura



de consenso, sobre a cultura actual, se estabeleceu – em alguns momentos, através do diálogo, as pessoas tornavam-se observadoras do seu próprio pensamento e do pensamento dos outros; nestas ocasiões, mais do que buscar um acordo, verificava-se como conseguiam obter uma compreensão maior, amplificada, sobre assuntos complexos; já noutros momentos, através da discussão, convergiam-se concepções e apontava-se para uma conclusão.

O nosso papel de facilitadoras, mantendo equilíbrio entre diálogo e discussão, foi especialmente delicado, sobretudo pela intencionalidade em não assumirmos o papel de especialistas, procurando antes promover a consciência do interesse em compreender verdadeiramente o ponto de vista de cada um, no pequeno grupo, em que primeiro estabeleceram consenso, e no reconhecimento de cada um e de toda a equipa nas decisões finais tomadas.

É relevante sublinhar *como* a equipa observou este primeiro momento de trabalho, em que procurávamos chegar a um consenso sobre a cultura actual<sup>3</sup>. Embora algumas coordenadoras considerem que esta foi uma etapa relativamente fácil de atingir – “A construção do consenso sobre a cultura organizacional actual (...) foi mais fácil de atingir (...) porque já existia uma partilha anterior e a vivência dos problemas do dia-a-dia” - outras sublinham como “em dada altura era manifesta a forma diferente como se lia o ‘agora’ da organização”, tomando consciência de que existem diferentes formas de observar a realidade – “Foi interessante verificar que relativamente a alguns domínios de cultura actual havia interpretações e perspectivas e leituras diferentes da realidade.”

Referem, então, a necessária “afinação” para, na improvisação individual, encontrarem, enfim, a melodia – “Foi bastante aguerrido, como se de um afinar/apontar conjunto de agulhas se tratasse – momento em que as dez diferentes visões sobre a cultura actual tiveram de ser esclarecidas, para afinal encontrarmos o denominador comum”.

Como afirma Senge (2005, p. 245), “o surgimento de visões verdadeiramente compartilhadas é um processo demorado. As visões compartilhadas evoluem como subproduto de interacções das visões individuais”. Nesse sentido, é importante sublinhar como a metodologia, reflectidamente planeada e vivida, foi valorizada por

---

<sup>3</sup> É o sentido colectivo das “falas” que é aqui realçado, não se identificando, por isso, a sua proveniência individual.

alguns elementos do grupo como um apoio importante para atingir o consenso final:

*“A metodologia utilizada foi muito adequada e facilitou a reflexão e partilha de ideias. Foi importante, reflectimos sobre os aspectos a melhorar.”*

*“O processo ajudou a clarificar as diferenças de modo a haver uma única visão (grupo alargado) sobre os vários itens avaliados.”*

*“O ‘trabalho’ de ‘desmontagem’ de realidade e o confronto com outras perspectivas e visões, foi muito importante para reflectir sobre o futuro.”*

Tendo este trabalho a intenção de replicação e ampliação, por cada uma das coordenadoras junto das equipas dos seus programas na LIGA, o reconhecimento e apropriação de uma metodologia promotora da construção de consensos, pode ter especial relevância na sua expansão.

A Figura 1 ilustra os resultados obtidos nesta primeira etapa, em que prevalece claramente uma cultura do tipo clã/familiar e de adocracia/inação.

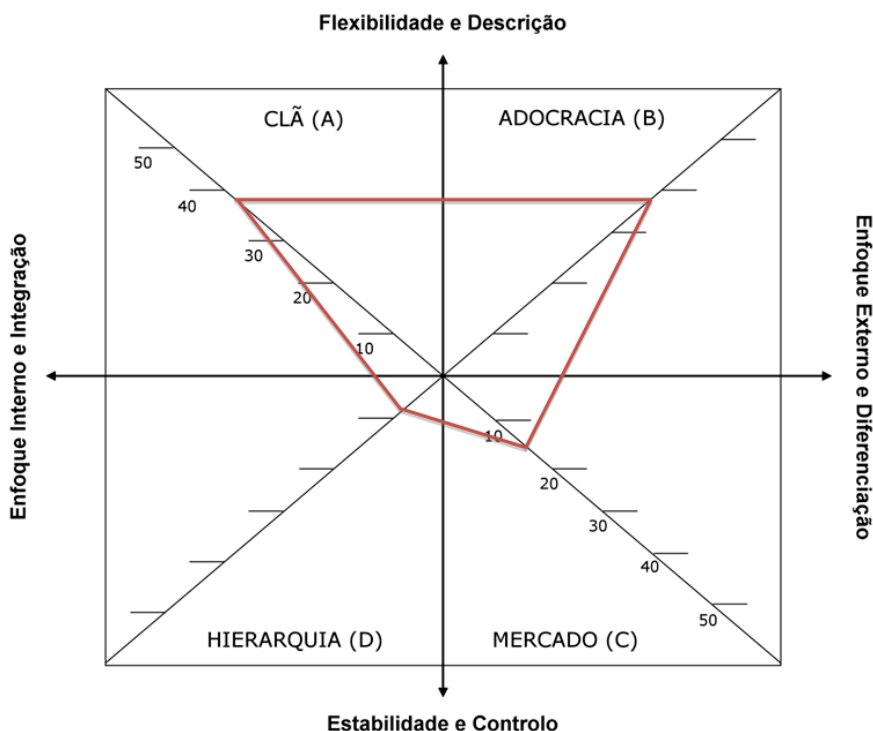


Figura1. Consenso sobre a cultura actual



### *O consenso sobre a cultura desejada*

*“Também há o problema de tocar antes ou depois do tempo. Quando Dexter Gordon toca, até mesmo as notas que deviam cair no tempo são geralmente tocadas um pouco retardadas. (...) Isso dá um ar mais relaxado para a música, enquanto tocar um pouco antes as notas que deviam cair no tempo pode ter o efeito oposto.”*

Sabatella, 1992-2000

Depois de uma primeira etapa, que se prolongou ao longo de duas sessões de trabalho, chegamos ao segundo momento em que o grupo procurou encontrar consenso sobre a cultura desejada. Sugerimos que, na discussão para a construção deste segundo consenso, se deveriam colocar as seguintes questões (Cameron e Quinn, 2006): Do que necessitará a nossa organização para ser muitíssimo bem sucedida no futuro? Que exigências iremos enfrentar num contexto futuro? De que desenvolvimentos futuros/tendências devemos estar conscientes? Em que áreas gostaríamos de ser líderes de excepção? Onde é que, presentemente, estamos pouco desenvolvidos? O que requererão de nós utentes e concorrentes no futuro? Se quiséssemos distinguir-nos pela excelência na nossa área, o que precisaríamos de mudar na nossa organização?

Seguindo a mesma metodologia anterior, reforçamos a importância de todos se envolverem na discussão e de nenhum ponto de vista ser ignorado; de darem toda a conceptualização e evidência possíveis no que diz respeito às suas perspectivas - ancorando a discussão em projecções informadas, exemplos específicos e dados verificáveis - e de discutirem activamente cada resolução.

Nesta etapa as coordenadoras reforçaram a importância desta metodologia de trabalho – “Considero mais uma vez a importância deste processo (...) A este nível pareceu-me um pouco mais fácil chegarmos ao consenso, apesar das dificuldades de negociação num dos domínios. A cultura pretendida, o ‘para onde queremos ir’ parecia estar já mais preparado e, apesar de tudo, mais consensual à partida.”

Como também afirmou uma das coordenadoras, “Mais uma vez a metodologia escolhida foi muito pertinente. A partilha de ideias e a necessidade de encontrar um consenso (grupal) foi muito importante. Permitiu clarificar convicções e unir esforços. Só chegam lá, se todos estiverem alinhados. Apesar de (...) ser um processo

demorado chegar ao consenso...”; “Senti que estamos mais ‘alinhadas’ quanto ao futuro.”

A escolha da palavra “alinhados” foi recorrente para descrever o processo, indo ao encontro do que Senge (2005, p. 263) define como Aprendizagem em Equipa, um “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipa criar os resultados que os seus membros realmente desejam”. Como foi sublinhado, “verificou-se, ao nível da orientação futura, que existia um caminho comum, mas novamente com algumas diferenças, sendo necessária mais uma vez esta discussão para que todas estivessem ‘alinhadas’ na mesma concepção.”

A percepção da relação entre este trabalho e toda a acção que, simultaneamente, decorria na organização foi importante para reforçar a procura fundamentada de consenso sobre a cultura desejada – “Penso que (o consenso) foi sendo atingido ao longo do tempo e em consonância com outros momentos de discussão e partilha de ideias que foram acontecendo também nos encontros que fomos tendo sobre o processo de Qualificação de Qualidade.”

Como a Figura 2 ilustra, a cultura pretendida aponta para um maior equilíbrio entre os quatro tipos de cultura. Descrevemos, em seguida, o que estas mudanças, entre cultura actual e desejada, significam e o que não significam para as coordenadoras.

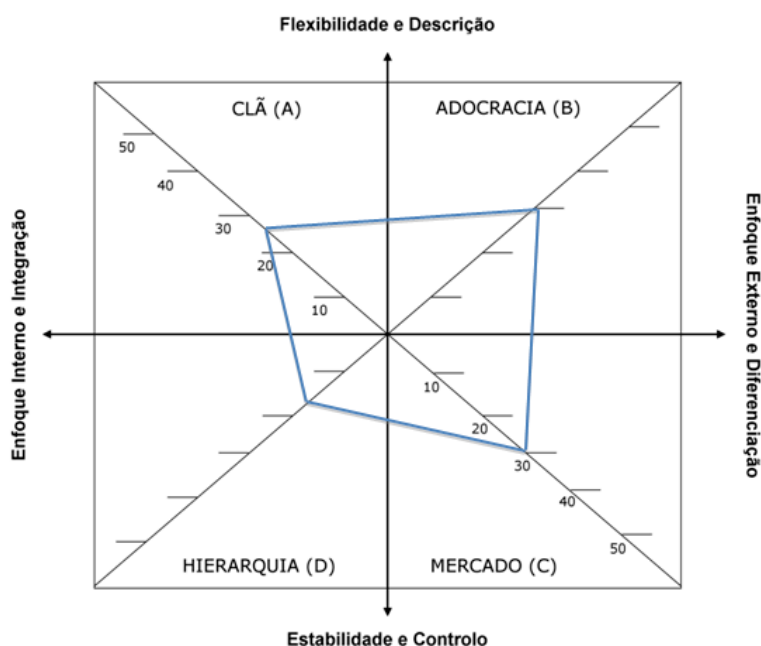


Figura 2. Consenso sobre a cultura desejada



*O que as mudanças significam e não significam*

*“É extremamente limitante pensar que tudo que é música de jazz deva consistir de músicas com 32 compassos, linhas de baixo, padrões de swing para o prato de condução, e formas tema-solos-tema. O mundo não caminha num compasso quatro por quatro.”*

Sabatella, 1992-2000

Uma vez alcançado consenso quer sobre a cultura actual, quer sobre a desejada, era necessário discutir o significado das necessárias mudanças para que a organização pudesse caminhar no sentido pretendido. Mais uma vez, era o sentido colectivamente construído que se procurava, pela partilha dos sentidos próprios, explicitados e dialogados. Se os fluxos das mudanças tinham sido já identificados, era fundamental consciencializar o que o grupo estava disposto a assumir já que o desejo de mudança não corresponde necessariamente a uma ruptura, mas antes a uma reapropriação das características típicas de cada um dos estilos de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006).

O grupo manifestou-se no sentido da necessidade de atenuar uma cultura de clã que tinha sido identificada como cultura dominante (ênfase no desenvolvimento das pessoas e valorização de decisões partilhadas). Das razões e argumentos apresentados e discutidos, o afastamento desse estilo de cultura não significava a perda das características consideradas fundamentais na identidade da organização. Seria preciso manter “a confiança e a coesão da organização”, continuando a ser “um local amigável e agradável para se trabalhar”, onde “o trabalho de equipa é valorizado”. Considerando-se que o “factor humano é o que [nos] diferencia”, o grupo afirmou a necessidade de se manter uma “aposta nas pessoas e no seu desenvolvimento”. A “lealdade e confiança mútua”, identificadas como “pilares fundamentais de um bom trabalho e clima relacional”, seria de manter e cultivar. Por outro lado, era importante “ser mais eficaz com os resultados” já que, nos tempos que correm “a sustentabilidade financeira ganha uma maior importância na tomada de decisões”. Uma moderação nas características de clã, passa também, na opinião do grupo, por se “diminuir um pouco o peso do papel de ‘figura parental’ do ‘mentor’ [liderança] da organização”, na medida em que parece que “esperam[os] constantemente pela sua decisão”. Consideradas essas razões, foi também





manifestado que o afastamento da cultura de clã, não significava um “menor trabalho em equipa” ou “menor participação de todos os colaboradores”; nem “deixar de ser família” ou ter uma “menor preocupação com as pessoas (clientes e colaboradores); sendo importante continuar a “ênfase[-se] o desenvolvimento dos recursos humanos e a coesão e confiança”. Apesar da mudança desejada, não se pretendia “perder qualidade de trabalho e perder a noção de organização familiar”, nem “perder os valores, as linhas orientadoras e a tradição”. Ou seja, não se desejava “perder a coesão”, era ambicionada uma maior atenção aos resultados e à definição de normas e procedimentos para os atingir.

O sentido de mudança pretendido também implicava algum controle das características típicas de uma cultura organizacional de inovação (ênfase na mudança e flexibilidade) – outra das culturas típicas na caracterização da LIGA enquanto organização. Isso significava “manter a criatividade, inovação e mesmo o correr riscos”; sendo “criativo e inovador”, continuando a ser “uma organização dinâmica e criativa, mas com um maior controlo do risco, de forma a não comprometer a sustentabilidade”. Mais uma vez, a preocupação com a estabilidade financeira da instituição é manifestada: “criar, assumir riscos, ser inovador: sim! Mas... com muito cuidado/ponderação das nossas possibilidades financeiras pois arriscamo-nos a enveredar por caminhos que nos levam ao défice, do qual poderá ser difícil regressar”. Chamava-se a atenção para a necessidade de se considerar os “constrangimentos políticos e económicos” implicados na inovação e crescimento (“correr riscos controlados, priorizar os riscos”). Por outro lado, uma diminuição na cultura de inovação não significava, para o grupo, deixar de “apostar em novos recursos”, sendo necessário ter uma “base [mais] sólida de cálculo de risco”, evitando-se “correr riscos não calculados”. Não significava também “a perda dos objectivos de evolução e inovação, expoente sempre presente na Fundação [LIGA]; ou “perder a iniciativa e a liberdade de acção”. E não significava, igualmente, cair “na rotina” ou “deixar de ser inovador, deixar de estar à frente do seu tempo”.

Mas, se o desejo indicava um abrandamento na(s) cultura(s) mais característica(s) da organização (clã e inovação), indicava também a vontade de se aumentar as características da cultura de mercado e da cultura hierárquica.

Foi enunciado um desejo de ampliação da cultura hierárquica (ou de regras), significando uma tendência para dar maior ênfase na estabilidade, maior aceitação da autoridade e dos papéis formalmente estabelecidos, manifestando um desejo de maior



segurança.

Para o grupo de coordenadoras, o desejo de progressão nessa cultura significava uma “maior estruturação e divulgação de normas e procedimentos” melhorando “a sua divulgação”; e uma “melhoria da gestão da organização”. Também significava a “necessidade de instituir maior número de regras face ao crescimento e evolução técnica e humana já conseguidas, de forma a fazer face a novos desafios de concorrência e escassez de recursos”. O almejado tinha a ver com uma “melhoria de eficácia” de modo a conseguir-se uma “estabilidade mínima”. O desejo expresso foi o de conseguirem “ser mais rigorosos com o cumprimento do que está estipulado (normas, procedimentos)”, já que foram considerados “geralmente bastante indisciplinados”: “(...), parece que esquecemos... ou parece que o definido não é talvez funcional e o que é funcional acaba por se sobrepor ao que foi definido previamente (...)”. No entanto, conseguir essa cultura mais focada nos objectivos, procedimentos e resultados, não significa “ficar preso a normas formais”; “não haver flexibilidade para a resolução de situações”; “que as regras venham a condicionar a coesão existente, actuando apenas como meros reguladores”; “perder a capacidade de adaptação e a flexibilidade” ou “perder a inovação e a criatividade” que caracterizam a LIGA. O risco enunciado era que a flexibilidade deixasse de estar presente, não desejando que “o rigor no cumprimento das regras” – mudança desejada – viesse a comprometer a mudança, perdendo-se “a singularidade de cada um” – valor enunciado na vida organizacional.

Por outro lado, uma cultura de mercado enfatiza a competição e os resultados, orienta-se por objectivos e a produtividade é fortemente encorajada, com líderes que tendem a ser mais directivos. O desejo do grupo de ver amplificada essa cultura manifestou-se numa “maior preocupação com a definição clara de objectivos mensuráveis”, orientando-se a “actividade também para os resultados”; “melhorar a [nossa] qualidade de intervenção” foi também um desejo expresso no âmbito dessa cultura pretendida. O almejado é “alcançar maior eficácia; não dispersar, rentabilizando recursos e energias”. Também aqui, a ênfase na inovação como característica importante na cultura da LIGA, é manifestada: “usar a nossa inovação para uma melhor ‘penetração’ no mercado (tenho por vezes a sensação que a nossa inovação já nos levou mais longe do que agora.... Por vezes sinto que estamos a perder o barco da inovação e da ‘supremacia’ no mercado – e é pena, porque muitas vezes ‘a roda foi inventada pela LIGA’ e deixámos que outros a usassem e a aperfeiçoassem ao ponto de ficar esquecido o seu inventor!)”. O desejo é que a



definição de objectivos norteadores possa garantir maior eficácia na resposta “às necessidades emergentes”, facultando uma melhor avaliação dos resultados – “saber onde se quer chegar, só assim saberei se e quando lá cheguei”; “reavaliar e monitorizar; ser ‘implacável’ na realização e no alcançar dos objectivos”.

No entanto, isso não significa para o grupo que se “reduza a actividade a factores económicos e financeiros” ou à “competição pela competição, esquecendo a inovação e criatividade”. Manter “a individualidade” e “o respeito pela pessoa” são valores presentes e a manter. Mais uma vez, é o valor da “participação individual”, da “flexibilidade” e da “liberdade de acção” que são realçados. O enfoque “deverá estar na firmeza e na exigência”.

#### *O plano estratégico de acção e sua implementação*

*“Há muitas regras e convenções que foram apresentadas aqui. Entretanto, não há penalidades criminais por se desrespeitar nenhuma delas. Você deve experimentar tanto quanto possível para descobrir novas maneiras de fazer as coisas. As regras de harmonia apresentadas aqui formam uma directriz, mas não algo rígido. (...) Há um número infinito de possibilidades do que você pode fazer com seu instrumento.”*

Sabatella, 1992-2000

Todo o percurso de construção de consenso sobre a identificação da cultura organizacional, as mudanças desejadas e o sentido que lhes é atribuído, culmina, de acordo com Cameron e Quinn (2006), com a definição de um plano estratégico de acção e sua posterior implementação. Torna-se necessário que o grupo possa reflectir sobre o que deve ser começado, o que deve ser parado, e o que deve ser mantido no modo de funcionamento da organização para que o processo de mudança cultural possa ser iniciado. Dito de outra forma, esta etapa requer que a equipa identifique acções e comportamentos que serão empreendidos como parte da mudança. A construção deste plano foi considerada fundamental: “para a gestão de organização, temos que saber em que sentido se pretende que caminhemos, com objectivos e metas bem definidos, até para a partir deste plano podermos concretizar melhor a nossa acção”. Por outro lado, o grupo sentiu que esta fase de trabalho vinha na sequência das anteriores: “esta fase foi a mais pacífica – decerto fruto do trabalho progressivo que veio sendo feito e dos consensos que foram emergindo. Apesar do



grupo considerar que “a definição do Plano Estratégico não depende, exclusivamente, deste grupo”, afirmaram a ideia de que “o actual trabalho [nos] permitiu o desenvolvimento de uma perspectiva mais global e não centrada (exclusivamente) no presente.”

Mais uma vez ressalta, entre as coordenadoras, a noção de sintonia, fruto de uma prática de discussão partilhada, conjugação de esforços e sinergias, habitual nos procedimentos organizacionais: “foi engraçado perceber como estamos todos alinhados”.

Conscientes que o plano de acção teria que ser desenvolvido num trabalho continuado e num outro tempo, quisemos que o grupo pudesse enunciar já algumas ideias que pudessem ser geradoras de pensamento sobre o que deveria vir a ser implementado. Assim, foi considerada a necessidade da organização proceder a uma “análise aprofundada do impacto dos projectos”, nas suas diferentes fases – “candidatura, implementação e pós-projecto” – corroborando o desejo enunciado de uma maior atenção à enunciação de objectivos e à avaliação de resultados. A “definição clara das prioridades ao nível da inovação no âmbito de novas candidaturas a projectos e das condições de financiamento adequadas”, reforça a preocupação do grupo quer com o acompanhamento das decisões, e seu consequente desenvolvimento, quer com a desejada viabilidade e estabilidade financeira. Aliás, sobre essa questão é mesmo afirmada a necessidade da organização conseguir estancar a “elaboração e implementação de projectos que não são sustentáveis ou comprometem o alcance de outros objectivos já definidos”.

Outra linha de sugestões apresentadas, centrou-se no desejo de se ver implementada uma maior participação na tomada de decisões e uma diminuição do que consideraram ser “uma atitude proteccionista”: “entendemos que deve diminuir o papel, na organização, de ‘figura parental’ de quem decide; diminuir a atitude proteccionista”; “envolver todos os colaboradores na decisão e na definição de qualquer processo para uma melhor construção conjunta”. Há um forte sentimento manifesto quanto à necessidade de evitar “tomar decisões sem envolver todas as partes”, até porque dizem saber que “correm[os] contra o tempo, muitas vezes, mas a responsabilidade deve estar assente na decisão partilhada entre todos.” Para que esta maior participação na tomada de decisões seja possível, sugerem que sejam “definidas funções e responsabilidades, processos, procedimentos, instruções de trabalho, registos dos desvios, reformulações de intervenção”, ou seja, e mais uma



vez, uma chamada de atenção para a necessidade de maior controlo dos procedimentos. Acreditam que “uma maior responsabilização leva a uma maior participação, a uma maior satisfação e a ‘exigência’ para mais profissionalismo pode também aumentar”. O que é reforçado pelo forte sentimento de confiança que é percepcionado como fundamental para a LIGA: “ pilar de confiança, de lealdade, da coesão entre os vários elementos”.

Nesta fase de trabalho, foram apenas enunciadas ideias gerais para a mudança ou, como foi afirmado pelo grupo, “algumas pistas ou indicadores de acção”, tendo ficado claro que a mudança desejada dependeria de um “plano estratégico da organização, mais abrangente, em que se definam as [suas] metas e políticas”.

### Notas Finais

*“A improvisação no jazz é geralmente comparada a “contar uma história”, e, como uma boa história, deve ser bem estruturada e também passar alguma coisa interessante para o ouvinte.”*

Sabatella, 1992-2000

Quisemos que o relato desta intervenção (a nossa “história”) fosse ilustrativa daquilo que numa organização pode ser indiciador da sua dimensão aprendente. Se, como foi sugerido por Sun (2007), essa dimensão constitui uma “visão”, então o que aqui fica, como resultado do trabalho realizado, são indicações sobre o caminho a percorrer. A nossa proposta foi sustentada pela ideia que uma maior consciência da cultura organizacional por aqueles que são parte dessa cultura é uma condição necessária para que qualquer mudança possa ser implementada, na justa medida da necessidade de que todos se sintam genuinamente comprometidos com o processo a seguir. Da avaliação feita, ficamos com o sentimento que o grupo se sentiu reconhecido pela possibilidade de ser ouvida a sua voz: “penso que o principal contributo esteve relacionado com a participação genuína e o sentido forte de pertença ao grupo, acreditando que se estava a reflectir sobre e a construir algo importante para a organização. Nem sempre foi fácil ceder”.

Aqui fica a nossa “história”, sintetizada em momentos da “história” de uma organização. É nossa esperança que tenhamos sido capazes de “passar alguma coisa interessante para o ouvinte”.



## Referências Bibliográficas

- Azevedo, N. R. (2009). Da Acção e da Investigação. Condições Bio-Ecológicas de Desenvolvimento em Organizações Aprendentes. Relatório de Pós-Doutoramento no DDTE, Universidade de Aveiro. Trabalho financiado por Bolsa de Investigação pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Bartell, S. M. (2001). Training's new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International*, 38, 4, pp. 354-363. Disponível em <http://www.tandf.co.uk/journals> (acesso em Fevereiro, 2009).
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa: UTL, ISCSP.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies* 43:4, June. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (Revised Edition). SF: Jossey-Bass.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da aprendizagem organizacional*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kamoche, K., Pina e Cunha, M. & Cunha, J. V. da, 2000. "Shopping for new glasses: looking beyond jazz in the study of organization improvisation," FEUNL Working Paper Series wp381, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.
- Nascimento, A. T. B. (2009). *Liga Portuguesa dos Deficientes Motores: de Instituição de Educação Especial e Reabilitação a Centro de Recursos, de Centro de Recursos a Fundação: estudo de caso de uma organização*. Tese de Doutoramento inédita. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9528>
- Nascimento, A. T. B. & Azevedo, N. R. (2010). Funcionalidade humana e tutoria – Articulando perspectivas conceptuais. *Sociedade e Trabalho*, 39, pp. 7-16.
- Pearn, M., Roderick, C. & Mulrooney, C. (1995), *Learning Organisations in Practice*. McGraw- Hill: London.
- Pina e Cunha, M. (2002). *All that jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Jul./Set., 42(3), pp. 36-42.
- Reason, P., & Torbert, W. R. (2001). The action turn: toward a transformational social science. In *Concepts and Transformations*, Vol. 6(1), pp.1-37.



- Santos Guerra, M. Á. (2003). *Tornar visível o quotidiano. Teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas*. Lisboa: Edições ASA.
- Sabatella, M. (1992). *A Jazz Improvisation Primer*. Outside Shore Music. Disponível em <http://www.outsideshore.com/primer/primer/>. Tradução de Cláudio Brandt, 2005, disponível em <http://www.jazzbossa.com/sabatella/>.
- Senge, P. (2005). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (19ª ed., revista e ampliada). Rio de Janeiro: Editora Best Seller.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational learning: What is new?*. Boston, MA\_MIT, Sloan School of Management, The Society for Organizational Learning.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sun, He-Chuan (2003). Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning organization' and 'a learning organization'. *Human Resource Development International*, 6(2), pp.153-166.
- Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/13678860110086465> (acesso em Março, 2009).
- Weber, Max (1984). *Economia y Sociedad* (2ª Edição). México: Fondo de Cultura Economica.