



(Des)Emprego,
Mercado
de Trabalho
e Políticas Públicas

Paula Urze, Maria Manuel Serrano e António José Almeida [organização]



Atas do Seminário da Secção Trabalho, Organizações e Profissões da Associação Portuguesa de Sociologia



Parcerias:

Universidade de Évora

Unidade de Monitorização de Políticas Públicas

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS-UL)

Centro Interuniversitário de História das Ciências e da Tecnologia (CIUHCT)



ENGENHEIRO ELECTROTÉCNICO
ADMISÃO IMEDIATA

CABELEIREIRA
Com experiência em Manicure e Pedicure

VENDEDOR
verdadeiramente apaixonado, para trabalhar em loja, com experiência em vendas de produtos de informática, na óptica do cliente.

EMPREGADA
COZINHEIRA
Culinária tradicional e especialidades de Porto Rico. Licença em vigor. Trabalho de 20h ao fecho.

SECRETARIA

**(Des)Emprego,
Mercado
de Trabalho
e Políticas Públicas**

Título:

(Des)emprego, Mercado de Trabalho e Políticas Públicas. Atas do Seminário da Secção Temática da APS, Trabalho, Organizações e Profissões.

Organização:

Paula Urze, Maria Manuel Serrano e António José Almeida

Comissão Organizadora:

Paula Urze (FCT-UNL, CIUHCT)
Maria Manuel Serrano (UÉvora,
SOCIUS/ISEG-UL e UMPP)
António José Almeida (ESCE/IPSetubal)
Carlos Silva (UÉvora, CICS.NOVA)
Domingos Braga (UÉvora)
José Saragoça (UÉvora, CICS.NOVA)
Cristina Varela (IEFP)

Comissão Científica:

Ana Paula Marques (UM, CICS.NOVA)
António Brandão Moniz (FCT/UNL,
CICS.NOVA)
António José de Almeida
(ESCE/IPSetúbal)
Carlos Gonçalves (FLUP, IS/FLUP)
Carlos Silva (UÉvora, CICS.NOVA)
Cristina Parente (FLUP, IS/FLUP)
Elisio Estanque (FEUC, CES)
Fátima Assunção (ISCSP/UL; CIEG)
Helena Serra (FCSH/UNL, CICS.NOVA)
Ilona Kovács (ISEG/UL, SOCIUS-
CSG/ISEG-UL)
João Freire, (CIES, ISCTE-IUL)
Luisa Veloso (ISCTE-IUL, CIES)
Maria das Dores Guerreiro ((ISCTE-IUL,
CIES)
Maria Manuel Serrano (UÉvora, UMPP e
SOCIUS-CSG/ISEG-UL)
Paula Urze (FCT-UNL, CIUHCT)

Edição: Associação Portuguesa de Sociologia

Composição e arranjo gráfico: Isabel Rebelo

Capa: Isabel Rebelo

Formato: Livro Eletrónico, 1 Volume, 191 Páginas

ISBN: 978-989-97981-4-4



Índice

Editorial	5
Microempreendedorismo e inclusão social: o caso da linha Microinvest	7
Elvira Lopes, Sofia Morais e Teresa Mora	
A propósito da coesão territorial no (des)emprego em Portugal	35
António Bento Caleiro	
De regresso à Sala de Aula: representações sociais dos adultos sobre a formação profissional	57
Tatiana Marques e Joaquim Fialho	
O conflito no local de trabalho. Perceções sobre as ameaças e as oportunidades no local de trabalho	69
Dina Jesus e Joaquim Fialho	
A identidade profissional do formador. Lógicas e formas de construção	105
Sofia Cabral e Joaquim Fialho	
Trabalho em equipa num serviço de saúde. Um estudo sobre as dinâmicas intra organizacionais à luz da ARS	125
Carla Santanita e Joaquim Fialho	
O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias	145
Joaquim Fialho e Rita Moreno	
O trabalho no terceiro setor. Estratégias de ação coletiva, redes e tendências para o futuro	163
Joaquim Fialho, Carlos da Silva e José Saragoça	





Editorial

A Universidade de Évora acolheu, nos dias 1 e 2 de outubro de 2015, o Seminário (Des)Emprego, Mercados de Trabalho e Políticas Públicas, promovido pela Comissão Coordenadora da Secção Temática Trabalho, Organizações e Profissões da Associação Portuguesa de Sociologia (STOP/APS).

Este seminário teve como principal objetivo proporcionar um espaço de reflexão e de debate, face às recentes dinâmicas sociais, com especial incidência nas mudanças verificadas ao nível do trabalho, das organizações e das profissões. As mudanças que vêm ocorrendo no “mundo do trabalho” exigem a reformulação/redefinição de conceitos, modelos, estatutos, qualificações e formas de execução do trabalho. Exigem ainda a identificação das tendências instaladas e das dinâmicas de evolução do mercado de trabalho, uma avaliação da eficácia das políticas públicas neste domínio, bem como a identificação dos novos desafios que se colocam à política pública, no que concerne ao combate ao desemprego ou à promoção do emprego.

Da sociologia e demais ciências sociais, espera-se uma atitude reflexiva e compreensiva, bem como a capacidade de realizar novos investimentos na formulação teórico-conceitual e metodológica, de modo a identificar e caracterizar as novas realidades da esfera laboral e profissional. Foi com esta ideia que o seminário convidou sociólogos e outros profissionais a exercer atividade profissional em contextos organizacionais diversos - administração central, regional e local, empresas privadas, organizações do terceiro sector e professores e investigadores – a debater e a refletir sobre o papel do trabalho, das organizações e das profissões na sociedade atual.

Para além das 13 comunicações apresentadas, das quais apenas 8 são publicadas nestas actas, a comissão coordenadora da STOP/APS e promotora do Seminário, organizou duas mesas redondas com vista a aprofundar os temas em debate. A primeira mesa, organizada em parceria com a Unidade de Monitorização de Políticas Públicas da Universidade de

Évora (UMPP) e intitulada “Educação, qualificação e emprego. Que políticas para 2015-2020?” procurou cruzar os olhares da academia, das empresa e da administração pública, tendo como intervenientes Margarida Chagas Lopes (Investigadora do SOCIUS-CSG/ISEG-UL) e José Palma Rita (Delegado Regional do IEFP). A segunda mesa incidiu sobre o tema do Seminário “(Des)Emprego, Mercado de Trabalho e Políticas Públicas” e contou com as intervenções dos Professores Carlos Gonçalves (Universidade do Porto e IS/FLUP), Ana Paula Marques (Universidade do Minho e CICS.NOVA) e Helena Serra (Universidade Nova de Lisboa e CICS.NOVA).

A Comissão Coordenadora

Paula Urze

Maria Manuel Serrano

António José Almeida



Microempendedorismo e inclusão social: o caso da linha

Microinvest

Elvira Lopes, Sofia Morais e Teresa Mora¹

Resumo: Neste artigo apresentam-se as principais conclusões e recomendações resultantes do estudo de investigação “Optimização das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo e inclusão social: estudando o acesso dos microempendedores às medidas de promoção do auto-emprego” realizado pela APDES e com financiamento do POAT-FSE. Salientam-se os factores críticos que estão a potenciar ou constringer os microempendedores no acesso às medidas públicas de promoção do auto-emprego, no caso específico da linha de crédito Microinvest que se encontra implementada através do estabelecimento de parcerias entre o sector público e as diversas entidades bancárias.

Palavras-chave: microinvest; microempendedores; entidades bancárias; políticas públicas.

Microentrepreneurship and social inclusion: the case of the Microinvest credit line

Abstract: This article presents the main conclusions and recommendations of the research study “Optimisation of the public support policies to entrepreneurship and social inclusion: studying the access of microentrepreneurs to self-employment measures”, developed by APDES and funded by POAT-FSE. It highlights the critical factors that are promoting or hindering the microentrepreneurs’ access to public procedures that promote self-employment – more specifically, the Microinvest line of credit, implemented through the establishment of partnerships between the public sector and the various banking entities.

Keywords: Microinvest; microentrepreneurs; banking entities; public policies.

O ponto de partida

O empreendedorismo enquanto ferramenta de inclusão social aparece associado à criação de pequenos negócios que resultam de uma estratégia de sobrevivência por parte de algumas pessoas excluídas do mercado de trabalho. É comumente designado de empreendedorismo de necessidade (Hespanha, 2009) e é levado a cabo, sobretudo, por pessoas em situação de vulnerabilidade social e com dificuldades de acesso a um emprego assalariado (desempregados de longa duração, mulheres, jovens à procura de 1º

¹ Elvira Lopes, Socióloga; Sofia Mora, Economista; Teresa Morais, Contabilista; técnicas de desenvolvimento socio-económico da APDES – Agência Piaget para o Desenvolvimento; info@apdes.pt

emprego, pessoas com baixas qualificações formais, com idades mais avançadas, migrantes, etc.). Da experiência de terreno do Gabinete Integrado de Informação e Consultoria (GIIC)² – que consiste no acompanhamento de pessoas que desejam criar negócios de pequena dimensão como forma de superar dificuldades de integração no mercado de trabalho – surge assim a motivação para trabalhar os temas do empreendedorismo e inclusão social, que resultou no estudo de investigação “Optimização das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo e inclusão social: estudando o acesso dos microempreendedores às medidas de promoção do auto-emprego”³.

Através deste estudo procurou-se sistematizar conhecimento sobre o acesso dos microempreendedores às medidas de política pública de promoção do auto-emprego, tendo em conta a sua recente reconfiguração com a criação da linha de crédito *Microinvest* e do envolvimento das entidades bancárias enquanto parceiras chave para a sua implementação. Pretendeu-se contribuir para a avaliação da implementação do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE)⁴, especificamente a partir do enfoque nos percursos dos microempreendedores no acesso à linha *Microinvest* – dinamizada via Apoio à Criação de Empresas (ACE) e Plano Nacional de Microcrédito (PNM), este último integrado no Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES)⁵.

² O GIIC está integrado na Agência Piaget para o Desenvolvimento (APDES) que é uma organização não-governamental que desenvolve a sua acção em três frentes: Serviços (intervenção junto de comunidades e públicos em situação de vulnerabilidade, potenciando o acesso à saúde, ao emprego e à educação), Investigação (reflexão acerca dos problemas sociais sobre os quais intervém) e Advocacy (promoção da mudança social e da consciencialização de diferentes actores).

³ O estudo foi financiado pelo Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu (POAT – FSE) e desenvolveu-se entre Novembro de 2012 a Novembro de 2014.

Para consulta integral do projecto, visitar a página: <http://www.apdes.pt/investiga%C3%A7%C3%A3o/optimiza%C3%A7%C3%A3o-das-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-de-apoio-ao-empreendedorismo-e-inclus%C3%A3o-social.html>

O relatório integral do estudo encontra-se disponível através do link: http://www.apdes.pt/assets/apdes/poat/APDES_Relatorio%20Investigacao_POAT-FSE%20com%20Anexos.pdf

⁴ Portaria n.º 58/2011 de 28 de Janeiro, que altera e republica a Portaria n.º 985/2009 de 4 de Setembro, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 95/2012 de 4 de Abril.

⁵ Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2010, Portaria n.º 985/2009, de 4 de Setembro, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 58/2011, de 28 de Janeiro e Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2012, de 14 de Junho e Portaria n.º 95/2012 de 4 de Abril

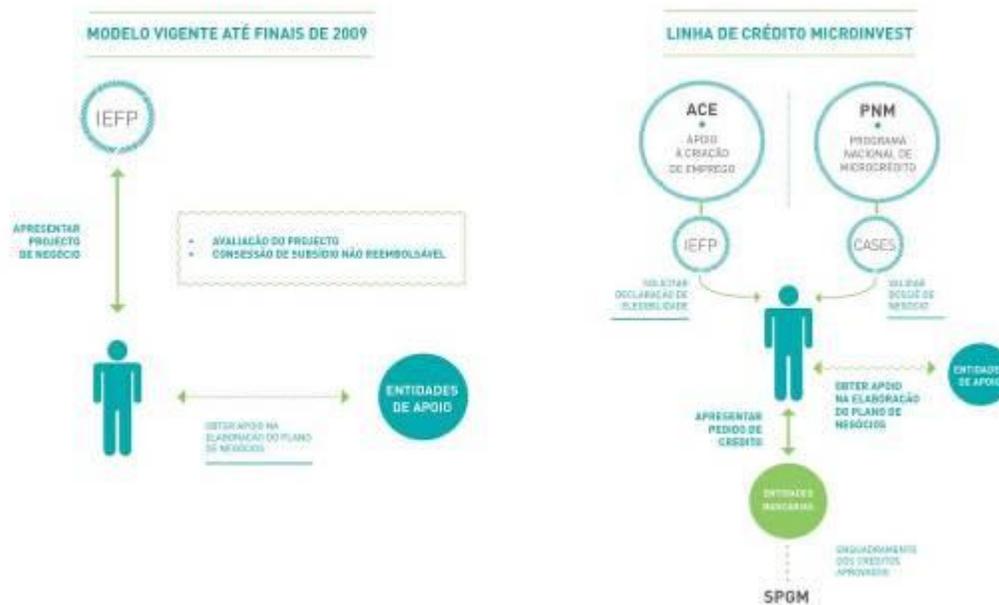
As políticas públicas

A **linha de crédito *Microinvest*** configura-se como uma linha de **microcrédito** na medida em que disponibiliza empréstimos de pequeno montante (até 20 000€), concedidos a pessoas que se encontram excluídas do sistema financeiro tradicional, e que poderão encontrar-se em situação de pobreza e exclusão social, com vista a criar ou desenvolver actividades económicas geradoras de emprego. O seu surgimento resulta da **reconfiguração das medidas de apoio públicas disponíveis** neste domínio, surgida no final do ano de **2009**, com a introdução de linhas de crédito para financiamento de projectos de criação de negócios. Esta reconfiguração implicou uma **redefinição do papel do Estado nas medidas de apoio à criação do próprio emprego**: de agente integralmente responsável pela avaliação e financiamento dos projectos de negócio, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) passou a assumir um papel de dinamizador e intermediário entre os potenciais microempreendedores e as **entidades bancárias**, que surgem como um **novo actor** chamado a cooperar nas políticas de combate ao desemprego. Deste modo todos os procedimentos de interacção com os microempreendedores e de decisão sobre os projectos deixaram de pertencer ao circuito interno do IEFP, passando a estar centrados nas entidades bancárias (ver esquema nas páginas seguintes).

Esta medida de política pública inova pela **parceria multisectorial** que propõe, procurando apostar numa divisão de papéis baseada na vocação e nos recursos técnicos especializados de várias **entidades chave**:

- IEFP – responsável pela dinamização da linha *Microinvest* via ACE;
- Entidades Bancárias – responsáveis pela concessão de crédito;
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) – responsável pela dinamização da linha *Microinvest* via PNM;
- Organizações da Sociedade Civil – prestação de serviços de apoio aos microempreendedores;
- Sociedade Portuguesa de Garantia Mútua (SPGM) – entidade gestora da linha de crédito.

Figura1- Percursos de acesso dos Microempreendedores às políticas públicas de promoção de auto-emprego



As interrogações

Tendo em conta a actual configuração das políticas públicas de promoção do auto-emprego levantaram-se as seguintes questões que presidiram ao estudo:

- Como se estão a afirmar as entidades bancárias enquanto novas entidades parceiras na implementação das políticas públicas de promoção do auto-emprego dirigidas a indivíduos em situação de vulnerabilidade social?
- >Quais as motivações para a adesão das entidades bancárias ao papel de parceiras na implementação destas políticas?
- >Quais as vantagens e riscos associados a esta opção política?
- De que forma as políticas públicas de promoção do auto-emprego procuram assegurar um apoio técnico prévio à aprovação do crédito, factor crucial para capitalizar o acesso às medidas em estudo, permitindo o desenvolvimento e

sustentabilidade das iniciativas levadas a cabo por indivíduos em situação de vulnerabilidade social?

Para tal, auscultaram-se actores chave representantes das várias entidades envolvidas na implementação e gestão das medidas políticas em análise – Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), CASES, SPGM. Foram entrevistados elementos de todas as entidades bancárias protocoladas (11) com o IEFP na promoção da linha *Microinvest*. Auscultaram-se 14 microempreendedores que representassem casos de sucesso e insucesso no acesso ao crédito *Microinvest*.

As evidências e pontos críticos identificados no acesso dos microempreendedores à linha *Microinvest*

Da auscultação dos vários actores – IEFP, SPGM, CASES, microempreendedores e entidades bancárias – ressalta um conjunto de aspectos que caracteriza o percurso dos microempreendedores no acesso à linha *Microinvest*.

Lacunas na divulgação e prestação de informação por parte de entidades chave

A responsabilidade de divulgação e de disponibilização de informação da linha *Microinvest* está a cargo de todas as entidades protocoladas para este efeito. IEFP e CASES divulgam essa informação no seu *website* e, para além disso, realizam sessões públicas de esclarecimentos e promovem a linha via entidades parceiras, respectivamente. As entidades bancárias demonstraram não apostar activamente na **publicitação da linha**. Nomeadamente, o cumprimento do requisito mínimo de divulgação (disponibilização de informação nos respectivos *websites* institucionais) verificou-se apenas por parte de um número limitado de entidades bancárias⁶.

O primeiro contacto dos microempreendedores com a linha ocorreu através de uma diversidade de canais – entidades públicas, pesquisas na Internet, entidades sociais, entidades privadas com fins lucrativos que disponibilizam serviços de contabilidade e apenas numa situação por parte da entidade bancária. Para um maior aprofundamento de informação e seguimento do pedido de crédito, os microempreendedores são encaminhados para as entidades bancárias. A qualidade da informação prestada por estas nem sempre foi eficaz,

⁶ IEFP, CASES, Entidades Bancárias protocoladas e Sociedades de Garantia Mútua.

sendo frequentemente relatado pela maior parte dos microempreendedores o desconhecimento ou conhecimento muito superficial da linha por parte destas entidades

As lacunas verificadas na **divulgação e de prestação de esclarecimentos** por parte das entidades chave na implementação da linha configuram-se como entraves para o seu acesso. Adicionalmente, a confusão e o desconhecimento do funcionamento da linha é transversal a todas as entidades protocoladas (ex: emissão de documentação errada por parte do Centro de Emprego, não reconhecimento por parte da entidade bancária da legitimidade de declarações previstas na lei – validação da CASES) e tem impactos na forma como os microempreendedores percebem a linha, uma vez que estes demonstraram dificuldade em compreender as suas condições e o seu funcionamento. A existência de responsabilidades atribuídas e de canais definidos em matéria de divulgação estipulados em protocolo não é assim garantia de uma comunicação eficaz da linha *Microinvest* junto do seu potencial público-alvo.

*“Portanto, em termos de **dificuldades à priori é a procura de informação**, encontrar pessoas que dominem este mecanismo, seja nos bancos não é, seja no próprio IEFP, porque também há um grande desconhecimento da linha.”* **Entidade bancária**

“(…) o que eles [entidades bancárias] disseram em determinado momento, é que as condições burocráticas e administrativas da linha e a rentabilidade da linha, era de facto uma rentabilidade manifestamente negativa e por isso não estavam interessados no produto, nunca iriam publicar um produto que lhes traz prejuízo.” **Actor chave**

Fragmentação e descontinuidade nos contactos com as entidades chave

O acesso à linha *Microinvest* implica que o microempreendedor estabeleça contactos com diferentes entidades: os Centros de Emprego numa fase inicial para a obtenção de esclarecimentos e numa fase posterior para solicitação da declaração de elegibilidade para acesso à linha na medida ACE, a CASES nas situações de acesso ao PNM para a validação do plano de negócios Sou Mais, as entidades bancárias para a compreensão de todo o processo de candidatura e da documentação necessária bem como para a apresentação do pedido de crédito. É também aconselhável a procura de uma entidade de apoio que acompanhe na elaboração do plano de negócios. Existe assim uma multiplicidade de entidades com as quais o microempreendedor tem de contactar em diferentes momentos e

mais do que uma vez e que demonstraram não estar articuladas entre si o que provoca **fragmentação e descontinuidades** nos contactos com estas entidades chave.

Esta fragmentação vai em sentido contrário ao que se verificou ser valorizado pelos microempreendedores na medida em que estes procuram um tipo de apoio que se mantenha ao longo do tempo de forma estável e contínua. Entre os microempreendedores que obtiveram aprovação do crédito, verifica-se que a maioria continuou a usufruir de acompanhamento por parte da mesma entidade que os apoiou na fase de elaboração do projecto. Esta continuidade de apoio entre as fases pré e pós criação da empresa proporciona o estabelecimento de uma **relação de confiança** entre microempreendedor e o técnico de apoio que se vai mantendo ao longo do tempo.

Também junto de algumas entidades bancárias foi possível encontrar um apoio contínuo e próximo ao longo do tempo, sobretudo por parte daquelas que disponibilizam um gestor de projecto para acompanhar os microempreendedores que se candidatam à linha Microinvest.

*“(...) não há muita articulação entre o centro de emprego e a CASES, ou seja, não há nenhuma. Porque eu liguei para o centro de emprego e perguntei: - ‘Tenho um projecto entrado, estou a ser apoiado, estou a fazer através da CASES, não sei o quê, o projecto tem que ser na mesma aprovado por vocês?! Pela CASES?!’, pronto, não me souberam responder. Portanto, aquilo depois foi para Lisboa (...) tive que telefonar para Lisboa e não sei quê, não me souberam responder, portanto, **houve ali uma, uma certa confusão**. Mas pronto, foi-me dito que sim, que a CASES neste caso até substitui o centro de emprego para dar entrada no banco, mas que depois do banco que ia directamente, que ia novamente ao centro de emprego, para ver se o centro de emprego aprovava, é assim uma, uma história qualquer.” **Microempreendedor***

*“(...) agora a dificuldade eu acho que é... que há muitas entidades no meio: é o banco, a NORGARANTE, a Segurança Social, é para as finanças, é para isto... e chega uma altura que sozinho, e eu andei para um lado e para o outro, e vai buscar e agora pega aqui pega ali, mas acho que é a maior dificuldade é que são muitas entidades no meio e tem que se conseguir conjugar as vontades de todos, os timings de todas, os papéis de todas (...) porque há coisas que não dependem de nossa vontade e do nosso tempo, é o dos outros também, e não se controla”. **Microempreendedor***

Activação de estratégias com base em relações de conhecimento e confiança

Não estando garantido um funcionamento institucional fluído da Microinvest, incluindo a **falta de serviços de apoio locais ajustados** que acompanhem os microempreendedores, verifica-se o recurso à activação de estratégias com base em relações de conhecimento e confiança por parte das entidades chave e dos microempreendedores.

Perante a dificuldade de acesso a apoio para a elaboração do projecto, um dos entrevistados do IEFP, da CASES e de uma entidade bancária referiram sugerir aos microempreendedores a negociação com as Entidades Prestadoras de Apoio técnico (EPAT)⁷ para o apoio na fase pré criação da empresa. Porém, este apoio por parte desta rede de entidades apenas é suportado financeiramente nas medidas ACE e PNM após a aprovação do crédito. A lista das EPAT é disponibilizada de forma a que os microempreendedores possam desde a fase inicial obter o apoio da mesma entidade que eventualmente os poderá vir também a acompanhar após a aprovação do crédito. Esta estratégia utilizada por parte de algumas das entidades chave surge como forma de dar resposta a uma necessidade que não está a ser colmatada de forma eficaz por parte da política pública.

A necessidade de **mobilização das redes informais** esteve também presente nas seguintes situações: os microempreendedores terem procurado apoio para a elaboração dos projectos junto de contabilistas seus conhecidos; algumas entidades bancárias referirem também encaminhar os microempreendedores para alguém da rede de conhecimentos destes de forma a colmatar a necessidade de apresentar um plano de negócios para acesso ao crédito (por questões éticas não encaminham para nenhuma entidade privada em particular); as entidades de apoio recomendarem aos microempreendedores o recurso a determinadas agências locais das entidades bancárias por já terem estabelecido contactos comerciais com algumas destas no âmbito do acompanhamento aos microempreendedores, e reconhecerem que existem entidades bancárias mais bem preparadas do que outras para conceder a linha Microinvest; uma entidade bancária cujos projectos candidatos à linha Microinvest eram encaminhados para uma agência central regional, não porque estivesse instituído formalmente que esta tratasse deste tipo de processos mas porque um técnico devido ao seu conhecimento

⁷ As EPAT são entidades certificadas pelo IEFP para prestar apoio técnico à criação e consolidação dos projectos na fase pós criação da empresa e é assegurado por uma rede de entidades privadas sem fins lucrativos ou autarquias locais que disponham de serviços de apoio ao empreendedorismo.

aprofundado na área, se disponibilizava para esclarecer e prestar informações aos microempreendedores.

*“[teve apoio através do seu contabilista] sim, sim **conheço-o há muitos anos, a nível profissional e a nível pessoal**”.* **Microempreendedor**

*“(...) aquilo que dizia foi: **conhece algum contabilista que seja da sua confiança, alguma entidade, alguma empresa que faça candidaturas a projectos, ou que possa fazer isso.**”* **Entidade bancária**

*“E portanto podemos mencionar essas entidades [que estão protocoladas para prestarem o apoio técnico após a aprovação das candidaturas] e essas entidades são divulgadas também no site do IEFP e as pessoas também poderão fazer é, entrarem em contacto com essas entidades, enfim, por exemplo para a fase preparatória e prévia à apresentação do projecto, nomeadamente para a elaboração, **uma vez que essas entidades podem ou poderão acompanhar e apoiar essas empresas posteriormente à aprovação, efectivamente também podem dar algum tipo de apoio prévio.**”* **Actor chave**

Fraca promoção da participação e autonomia dos microempreendedores por parte dos serviços de apoio

Há um reconhecimento generalizado por parte de todos os actores entrevistados da relevância e importância de um **apoio estruturado** na fase de elaboração do plano de negócios que permitam realizar o pedido de crédito à linha Microinvest.

Enquanto os microempreendedores, na sua generalidade, avaliam positivamente o apoio que obtiveram na elaboração do projecto, as entidades bancárias são críticas quanto à forma como o mesmo foi prestado por parte de algumas empresas de consultoria e contabilistas. As entidades bancárias apontam a desadequação dos planos de negócio ao microempreendedor (muitas vezes sem adaptação à realidade do negócio e do microempreendedor) e o pouco ou inexistente envolvimento deste na elaboração do seu plano pelo facto de serem os técnicos das entidades de apoio a assumirem todo o processo de organização do mesmo. O desempenho de um papel activo e presente em todo o processo é fulcral para que haja apropriação do plano de negócios, devendo os microempreendedores demonstrar que são capazes de o apresentar, defender e colocar em prática evitando situações em que não há a ideia clara das informações contidas no plano.

*“Nós detectamos que muitas vezes o promotor trazia-nos esse trabalho externalizado (...) É muito importante para nós que o promotor tenha um papel muito activo na construção do seu plano de negócios porque se não tiver ali a sua visão e a sua missão, aquilo não lhe vai servir para rigorosamente nada (...).”***Entidade bancária**

A fraca adesão à formação como recurso para apoio à criação do negócio

O IEFP disponibiliza uma formação modular em empreendedorismo que o microempreendedor poderá frequentar para o desenvolvimento da sua ideia de negócio, sendo esta de frequência optativa. Segundo um entrevistado do IEFP, esta formação foi iniciativa do Instituto pois não estava regulamentada no PAECPE. Contudo, parece não ter tido ainda muita adesão, seja por questões operacionais (foi lançada no 1º semestre de 2012 mas os referenciais formativos não estiveram logo disponíveis) seja por não haver muita procura por parte dos desempregados com ideias para criação de negócio. Por um lado, os entrevistados do IEFP referem que esta formação pode funcionar como um recurso importante na fase pré-projecto, de exploração de ideias, bem como para apoiar na construção do plano de negócios, vocacionado para todos aqueles que desejem frequentar a formação. Por outro a visão de um dos entrevistados da CASES é que a formação não é muito útil para empreendedores que já tenham ideias de negócio mais definidas e que queiram avançar em tempo útil com o processo de criação da empresa, considerando que ela poderá fazer mais sentido numa fase posterior de apoio à gestão do negócio no qual as pessoas já estão a trabalhar (garantindo um maior envolvimento com as questões quotidianas, criando maior motivação para quem frequenta a formação).

Apenas três microempreendedores recorreram a formação. Em dois casos tratou-se de cursos de formação promovidos pelo IEFP e um terceiro foi promovido por um instituto público no âmbito do Programa de Empreendedorismo Imigrante (PEI). A avaliação da formação é distinta: se num dos casos o microempreendedor revela que esta não foi útil para a elaboração do projecto, nos outros dois a formação constituiu um apoio na exploração da ideia de negócio e no desenvolvimento do plano de negócios.

“É assim, esta ideia [de negócio] veio no âmbito de uma formação de empreendedorismo que eu fiz no início do ano. (...)na formação nem sequer abordaram investimentos, portanto eu acho que é uma falha das formações, nem sequer abordarem a parte dos

investimentos. Eu saí de lá com o projecto mais ou menos alinhavado, mas sem saber muito bem onde recorrer. Depois tive que por... pelos meus meios, procurar entidades a que pudesse recorrer.”**Microempreendedor**

“(...) eu tive uma formação que foi de [empreendedorismo] muito pouco aproveitada (...). Eu fiz, mas não tem proveito nenhum. Não, não tirei proveito nenhum mesmo...(...) lá fizemos um projecto. Tivemos que fazer. Mas não davam explicação de nada. Não tinha aproveitamento nenhum, nenhum. (...) E saíram todos a reclamar do mesmo.”**Microempreendedor**

Entraves criados pela ausência de informação e pelos prazos alargados na análise do pedido de crédito

Ao nível das entidades bancárias, a responsabilidade da informação, esclarecimentos e recepção dos projectos de candidatura à linha Microinvest está remetida à rede de agências locais. Após os técnicos destas agências ou os gestores de projecto efectuarem uma primeira apreciação aos planos de negócios, o dossiê de candidatura é enviado para os departamentos onde se realiza a análise dos pedidos de crédito, geralmente estruturas hierarquicamente superiores e mais centrais. Sendo os técnicos das agências locais o elo de contacto com os microempreendedores, quando o pedido de crédito segue para o departamento de análise, os microempreendedores encontram **obstáculos comunicacionais** com a entidade bancária ao não obterem uma previsão de tempo necessária para a análise, bem como qualquer tipo de esclarecimentos sobre o ponto de situação do seu pedido. Este facto é gerador de ansiedade nos microempreendedores, sempre que a análise se prolonga no tempo sem que haja feedback do mesmo. Uma das queixas recorrentes dos microempreendedores face às entidades bancárias prendeu-se com os **prazos longos de análise** que, aliados a uma ausência de justificação para a ocorrência da demora, se tornaram ainda menos aceitáveis por parte dos microempreendedores.

Os microempreendedores relataram ainda obter respostas vagas por parte de algumas entidades bancárias relativamente à justificação dos motivos de recusa aos pedidos de crédito da linha Microinvest, demonstrando **insatisfação e incompreensão** dos motivos invocados. Mesmo quando lhes foram concedidas justificações mais concretas, nalguns casos isso só

aconteceu porque foram solicitados esclarecimentos aprofundados sobre os fundamentos do indeferimento.

“Era eu que tinha, que me dirigia para pedir informações. (...) Tinha sempre que pedir um feedback, porque senão parecia que se esqueciam de mim.” **Microempreendedor**

“A entidade bancária é que foi um processo muito moroso, muito complicado e bastante frustrante.” **Microempreendedor**

“[resposta da entidade bancária ao pedido de crédito] ‘O pedido de concessão para o crédito em assunto não foi aprovado’. Aqui diz-me só isto.” **Microempreendedor**

Potencialidades ainda não cumpridas do pnm

O PNM prevê um modelo de actuação baseado no estabelecimento de **uma rede de técnicos de apoio local** para apoio prévio à criação do negócio. Estes técnicos seriam a pessoa de contacto e o elo de ligação e intermediação entre os microempreendedores e as diversas entidades envolvidas na linha desde o momento de elaboração do plano de negócios e articulação com a entidade bancária até a aprovação e contratualização do crédito. Na prática, os microempreendedores queixam-se da inexistência desta rede, estando este entrave associado ao facto de a rede não estar ainda completamente operacionalizada.

Por um lado, este modelo de actuação daria resposta a algumas das lacunas e constrangimentos sentidos pelos microempreendedores, nomeadamente no constrangimento relacionado com a fragmentação e descontinuidades nos contactos com as entidades de referência. Por outro lado, permitiria potenciar aspectos valorizados pelas entidades bancárias relativamente à necessidade de participação dos microempreendedores na elaboração do plano de negócios com base no formato de plano de negócios Sou Mais, uma vez que este modelo foi desenvolvido precisamente com o intuito de estimular o microempreendedor a ter um **papel activo** no seu preenchimento.

Diversas entidades bancárias demonstraram desconhecimento ou falta de reconhecimento do papel institucional da CASES na implementação da linha, apontando outras a inexistência ou um número residual de candidaturas pela via PNM/CASES. De facto, o PNM apresenta um modelo de actuação com potencial mas que, não estando ainda totalmente em funcionamento, não vê cumpridas as suas funções, constatando-se um desfasamento entre o que está previsto em legislação e a realidade em execução.

*“(...) porque eles [CASES] falam no site que existe uma rede de técnicos de apoio para acompanhar a execução do dossiê e eles disseram que neste momento ainda não existe rede disponível, portanto ia ter que ser eu a fazer. Eu, ou arranjar alguém que me ajudasse a fazer o dossiê (...)”***Microempreendedor**

“(...) o que está escrito em portaria para a CASES, no Programa Nacional de Microcrédito, e eu digo o que está escrito, porque depois nunca vi nenhum materializar-se. A informação que eu tenho dos clientes é: - ‘olhe, mas eles não têm técnico no Porto’, ‘olhe eles não tem técnico em Braga’, ‘eles não tem técnico na Maia’, por isso não me fizeram nada”. **Entidade Bancária**

A actuação das entidades bancárias

A actuação das entidades bancárias na disponibilização da linha Microinvest pauta-se por um **desinteresse estrutural** em serem parceiras activas, tendo como fundamento os seguintes motivos:

– **As condições gerais da linha Microinvest não são consideradas atractivas**, tendo em conta a baixa taxa de juro e o spread fixo para operações que consideram ser de elevado risco, com a agravante da conjuntura económica e financeira desfavorável. As entidades bancárias reconhecem contudo a atractividade das condições da linha para o público-alvo da linha;

– **As condições operacionais são consideradas complexas e burocráticas** pela carga administrativa que é considerada excessiva face à dimensão dos projectos (cumprimento de trâmites trabalhosos e morosos – ex: seguir para a SPGM, reportar informação, envio de relatórios no final do mês) e pelas especificidades da linha que requerem a existência de suportes informáticos ajustados (ex. desembolso de crédito mediante apresentação de factura, bonificação total num determinado momento e parcial noutra).

Deste desinteresse resulta uma **parca divulgação da linha**, patente na desadequação ou insuficiência da informação que circula em algumas entidades bancárias (divulgação interna), que por sua vez se reflecte na qualidade da informação e esclarecimentos que serão prestados aos microempreendedores (divulgação externa).

Na generalidade, as entidades bancárias demonstram uma **fraca adesão** à implementação da linha Microinvest, percebendo-se, contudo, que existem entidades que se encontram mais

activas do que outras na implementação da linha. O argumento da responsabilidade social, apesar de ser o mais mencionado pelas entidades bancárias para a adesão à linha, não é suficientemente forte nem motivador para cativar todas as entidades para a sua implementação. Para além deste argumento, há entidades bancárias que referem assumir o microcrédito como uma nova área de negócio a equacionar, sentindo-se assim motivadas pela captação de novos clientes e pela possibilidade de venda de outros produtos bancários.

Do relacionamento entre microempreendedores e entidades bancárias não foi possível traçar tendências gerais, dada a heterogeneidade de experiências que foram verificadas. Ficou, porém, evidente a existência de **actuações diferenciadas** na disponibilização da linha, no sentido em que as entidades bancárias com experiência em outras linhas de microcrédito (linhas próprias, linhas em parceria, linhas protocoladas) possuem um conhecimento e experiência acumulados que se reflectem numa maior abertura, motivação e competência para lidar com os microempreendedores e para aplicar a Microinvest.

Neste contexto, foi possível distinguir **dois modelos** na operacionalização da linha Microinvest por parte de entidades bancárias. Em determinados casos, o contacto com o público-alvo da linha faz-se de forma descentralizada, através das **agências locais** onde se estabelece a relação entre microempreendedor e técnico bancário. Este modelo apresenta vantagens do ponto de vista da abrangência territorial, garantindo escala à linha Microinvest e permitindo aos microempreendedores usufruírem de um serviço presencial junto das agências que lhe sejam mais próximas geograficamente. Um outro modelo de actuação prevê que a relação com os microempreendedores ocorra preferencialmente através das **unidades especializadas de microcrédito**, nas quais a linha Microinvest é disponibilizada juntamente com as suas linhas próprias de microcrédito. Neste caso o contacto estabelece-se entre o microempreendedor e um **gestor de projecto**, que tendencialmente privilegia o estabelecimento de uma maior proximidade elevando assim a qualidade da relação que é estabelecida. Verifica-se nestas situações uma maior sensibilidade dos gestores de projectos em reconhecer a realidade dos microempreendedores e demonstrar uma maior disponibilidade na prestação de informações, na discussão de questões relacionadas com a viabilidade do negócio e aconselhamento em diversos aspectos. A limitação existente na disponibilização da linha via unidades especializadas de microcrédito centra-se no facto de

estas estarem geograficamente mais centralizadas, cobrindo partes mais limitadas do território.

Tendo em conta a visão das entidades bancárias sobre as condições gerais e operacionais da linha *Microinvest*, são várias as **orientações de melhoria** indicadas no sentido de uma maior motivação e interesse pela linha *Microinvest*:

- **Tornar as condições de crédito mais atractivas** através da revisão da taxa de juro praticada;
- **Introduzir maior flexibilidade à linha** permitindo ajustes às condições protocoladas, nomeadamente a possibilidade de aumento do spread em função do risco de negócio, na variabilidade dos prazos de carência, na duração do empréstimo e de amortização em função da natureza do negócio;
- **Estabelecer uma simplificação burocrática e uniformização de processos**, nomeadamente no que diz respeito ao desembolso do crédito e das bonificações de juros que se traduzem numa excessiva carga burocrática e aos processos de reporte de informação.

Estas propostas permitem, por um lado, promover um maior **interesse das entidades bancárias** na linha *Microinvest* ao tornar as condições mais atractivas. Por outro, permitem que os processos de acesso à linha sejam mais simples e menos burocráticos, tanto para as entidades bancárias como para os microempreendedores, facilitando a sua **aplicação prática**.

A relevância dos serviços de apoio

Para a apresentação do pedido de crédito à linha *Microinvest* é necessário que o microempreendedor seja capaz de provar a exequibilidade e viabilidade económico-financeira da sua ideia através do desenvolvimento de um plano de negócios, que em junção com um conjunto de outros documentos constitui o dossiê de candidatura. O apoio técnico desempenha um papel fulcral neste âmbito enquanto **apoio pré criação do negócio**. O apoio pode subdividir-se em dois momentos – pré e pós criação da empresa – e embora se reconheça que ambos são fulcrais para a sustentabilidade dos negócios, para efeitos do estudo foca-se a análise no apoio prévio pela sua relação directa com o acesso à linha *Microinvest*. A importância de existir este apoio técnico justifica-se tanto do ponto de vista dos microempreendedores como das entidades bancárias.

Para os microempreendedores o apoio assegura:

- Um **acompanhamento na elaboração dos planos de negócio** pela necessidade de competências técnicas na área financeira e económica para este fim que a maioria dos microempreendedores não possui pela existência de eventuais lacunas ao nível de literacia financeira;
- Um **papel de intermediação com as entidades bancárias** que possuem pouca experiência de actuação junto de públicos vulneráveis pela sua vocação predominantemente comercial, funcionando o apoio como facilitador nomeadamente através da desconstrução da linguagem financeira e bancária,
- Uma dimensão imprescindível para acederem à linha, nomeadamente no tocante à interlocução e poder negocial junto das entidades bancárias.

Para as entidades bancárias o apoio permite:

- Que se foquem naquilo que está mais relacionado com as suas competências que é a avaliação financeira dos projectos, **evitando custos acrescidos** associados a empréstimos de pequenos montantes uma vez que o apoio ao promover a apresentação de um plano de negócios estruturado e ajustado já funcionará como uma pré análise dos planos de negócio e como validação do perfil dos microempreendedores.

A arquitectura complexa da linha e a desarticulação institucional que se verifica entre as entidades chave acentuam ainda mais a importância de um apoio técnico que seja ajustado às necessidades dos microempreendedores. O **apoio técnico prévio à criação do negócio disponível no âmbito das políticas públicas para acesso à linha *Microinvest*** é disponibilizado através da rede de técnicos de apoio local (via Entidades Certificadas Prestadoras de Apoio Técnico – ECPATs)⁸ apenas para os projectos no âmbito do PNM e a partir de 2013 também pela ANDC que passa a acompanhar os microempreendedores que pretendam recorrer à linha junto das entidades bancárias com as quais tem parcerias estabelecidas⁹. A entrada da ANDC vem reforçar a disponibilização de apoio técnico tendo em consideração que é uma entidade de referência no âmbito do microcrédito em Portugal e que possui uma metodologia de acompanhamento aos microempreendedores para a

⁸As ECPATs integram uma rede técnica qualificada que foi estabelecida prioritariamente através das parcerias com entidades protocoladas e parceiras da CASES e IEFPP. A implementação desta rede segue uma lógica de aproveitamento dos meios técnicos já instalados no terreno.

⁹ A *Microinvest* está protocolada com onze entidades bancárias sendo que a ANDC tem protocolos a nível nacional com três destas entidades.

criação do negócio bastante desenvolvida pela experiência que foi acumulando neste âmbito.

Verificamos que as **respostas existentes em termos de apoio técnico pré criação do negócio estão ainda pouco consolidadas nas políticas públicas estudadas** pela seguinte ordem de factores: (1) inexistência deste tipo de apoio no âmbito da medida ACE; (2) a rede de técnicos de apoio local passar a estar prevista apenas a partir de 2011 e não estar ainda a funcionar em pleno ao abrigo do PNM, estando o apoio mais centralizado e acessível em Lisboa através dos técnicos da equipa de gestão do PNM existindo por isso até ao momento uma diferente disponibilização deste apoio em termos geográficos; (3) o apoio da ANDC, embora com cobertura nacional, estar ainda a implementar-se e ser acessível apenas para os microempreendedores que recorram a uma das entidades bancárias com as quais esta entidade tem parcerias estabelecidas. Também junto dos microempreendedores que entrevistamos foi evidente o escasso apoio pré criação do negócio através dos apoios instituídos pelas políticas em estudo (à data das entrevistas a ANDC não estava ainda a conceder apoio) tendo em consideração que a maioria recorreu a serviços prestados por entidades privadas com fins lucrativos (contabilistas e empresas de consultoria) tendo que ser os próprios a suportar integralmente a despesa com este serviço. Os microempreendedores que de forma pontual recorreram à equipa de gestão do PNM para esclarecimento de dúvidas no âmbito do plano de negócios Sou Mais obtiveram apoio via e-mail e telefone visto os serviços estarem distantes do ponto de vista geográfico. É importante que os **serviços estejam disponíveis e que os microempreendedores, a eles possam aceder com facilidade no sentido de tornar eficaz a concessão da linha *Microinvest***. As organizações da sociedade civil podem desempenhar um papel fulcral no âmbito dos serviços de apoio pela proximidade de terreno que têm com as populações, sendo necessária uma articulação entre os vários actores envolvidos na implementação da linha para que os serviços possam ser disponibilizados eficazmente. A necessidade de articulação institucional e a importância das organizações da sociedade civil na governação das políticas públicas são aspectos que foram já apontados em investigações como o Microempreendedorismo em Portugal (Portela, *et al*, 2008) e que sobressaem também neste estudo.

Os microempreendedores valorizam um **apoio técnico que seja presencial, próximo e especializado ao longo da candidatura à linha *Microinvest*** de forma a que se sintam apoiados e mais confiantes ao longo de todo o processo. Este tipo de acompanhamento caracteriza-se pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre técnico de apoio e microempreendedor onde aquele deverá ser capaz de desenvolver um apoio integrado que reconheça a importância de ajustar e dimensionar o negócio à realidade pessoal e profissional dos microempreendedores. Neste sentido, o **perfil do técnico de apoio** deverá complementar competências técnicas e relacionais que lhe permitam compreender a realidade dos microempreendedores e desenvolver um plano de negócios que espelhe essa mesma realidade. O técnico deve ainda promover a participação do microempreendedor na elaboração do seu projecto chamando-o a ter um papel activo na construção do mesmo.

É importante assegurar a existência de recursos humanos que prestem um serviço de qualidade e ajustado aos microempreendedores. Conforme referido por Isabelle Guérin (2002), aos profissionais responsáveis pelo acompanhamento levantam-se alguns desafios uma vez que estes devem combinar qualidades técnicas e relacionais sendo necessário assegurar a sua motivação e evitar a sua rotatividade, o que é difícil em situações em que o trabalho não é bem remunerado devido a constrangimentos financeiros. Constatou-se que para a rede de técnicos de apoio local do PNM inicialmente não estava prevista uma remuneração às entidades que prestassem esse apoio (ECPATs), passando a partir de 2012 a existir recursos públicos para este efeito¹⁰. Uma entidade bancária avançou como hipótese explicativa para o mau funcionamento desta rede a baixa remuneração paga às entidades que acompanham os projectos. Efectivamente formar pessoal técnico especializado em serviços de apoio para a criação de negócios para um público considerado mais vulnerável requer **investimento em recursos humanos** que seja capaz de formar os técnicos com as competências necessárias para um apoio ajustado e remunerar de forma justa e compatível com o trabalho que lhes é solicitado. Indo de encontro a Isabelle Guérin (2002) reforçando a necessidade de existir um reconhecimento da importância dos serviços de apoio que leve a uma efectiva alocação de recursos públicos para este fim, permitindo condições para que os profissionais de acompanhamento sejam eficazes na resposta aos microempreendedores.

¹⁰ O apoio financeiro para a rede de técnicos de apoio local corresponde ao valor de 1 IAS (Indexante dos Apoios Sociais) que se reparte em 50% para apoio prestado previamente à aprovação do crédito e os restantes 50% para apoio prestado após a aprovação do crédito.

Estando o financiamento disponível é necessário criar as condições para que os microempreendedores a ele consigam aceder, desempenhando os serviços de apoio um papel fulcral enquanto potenciadores do acesso à linha *Microinvest*. É assim importante investir num tipo de apoio técnico que possua as características apresentadas de forma a tornar eficaz o financiamento e a garantir a sustentabilidade dos negócios criados.

As recomendações

Considerando os resultados do presente estudo de investigação, que permitiram aprofundar o conhecimento sobre a realidade de implementação e funcionamento da linha *Microinvest*, traçam-se, agora, algumas recomendações baseadas em dimensões que se evidenciaram como cruciais para o bom desenvolvimento dessa linha e, mais amplamente, para as políticas de promoção do auto-emprego¹¹ através da promoção de linhas de crédito.

Recomendação 1 // Disponibilizar serviços de apoio ajustados aos microempreendedores e territorialmente abrangentes.

A existência de serviços de apoio – anteriores à aprovação do crédito e à constituição da empresa – evidencia-se enquanto elemento catalisador do acesso à *Microinvest*. A relevância destes serviços de apoio é sublinhada tanto por microempreendedores como pelas entidades bancárias:

- Do ponto de vista dos **microempreendedores**, estes serviços funcionam como um contributo necessário, e na generalidade das vezes indispensável, para a **compreensão do funcionamento da medida**, para a **estruturação de um plano de negócios** consequente com a realidade da pessoa e do negócio, e para facilitar a **intermediação com as entidades bancárias**. Saliente-se ainda que este apoio é

¹¹ Não sendo objecto de recomendações no âmbito deste estudo, importa todavia realçar que o enquadramento legal que regula o funcionamento das microempresas, bem como as medidas de política social que garantem apoio às populações mais vulneráveis, são dois factores cruciais que podem constringer ou facilitar a opção pelo auto-emprego enquanto forma de inserção no mercado de trabalho. Neste sentido, ambos devem ser adaptados de forma a assegurar que os microempreendedores têm os incentivos certos para criarem o seu negócio. Por um lado, a criação de um sistema fiscal e de protecção social adequado às especificidades das micro empresas é um tema relevante e já largamente debatido a nível nacional. Adicionalmente, é reconhecida a importância de favorecer a transição do desemprego para o auto-emprego, através da flexibilização e adequação dos apoios sociais (nomeadamente permitindo a acumulação de alguns apoios sociais durante a fase de arranque da empresa ou a recuperação do direito ao subsídio de desemprego em caso de fecho da empresa).

particularmente relevante tendo em conta eventuais lacunas na literacia financeira dos microempresendedores;

- Para as **entidades bancárias**, os serviços de apoio são um elemento chave na **redução dos seus custos** de transacção – procedentes da necessidade de estabelecer relações com os microempresendedores e de recolher e tratar informação necessária à análise dos processos – que jogam um papel determinante no desinteresse do sistema financeiro pelo microcrédito.

Partindo deste reconhecimento, os esforços que nos últimos anos têm sido feitos no sentido de disponibilizar serviços de apoio aos microempresendedores devem ser reforçados e operacionalizados de forma mais efectiva. Para que esta **disponibilização e promoção de acessibilidade aos serviços de apoio** seja uma estratégia chave para viabilizar o acesso à linha de crédito, deve-se:

Procurar **reconhecer e alavancar os recursos humanos, o capital social e as metodologias de trabalho** de entidades com experiência acumulada no campo do microcrédito e/ou no acompanhamento a microempresendedores;

- Assegurar que a disponibilização de serviços de apoio tenha uma cobertura da totalidade do território nacional, de forma a **garantir equidade no acesso à medida**;
- Buscar que o **perfil profissional do técnico** responsável pelo acompanhamento ao microempresendedor reúna as qualidades técnicas e relacionais adequadas, e que promova a necessária autonomia e empoderamento do microempresendedor.

-

Recomendação 2// Criar uma figura de vinculação que funcione como elo de ligação entre o microempresendedor e a linha Microinvest.

A necessidade da existência de uma figura de vinculação que funcione como **ponto de referência claro e estável** para os microempresendedores resulta de duas ordens de factores:

- Em primeiro lugar da constatada fragmentação e descontinuidade nos percursos de acesso à Microinvest, devedora da multiplicidade de actores envolvidos na implementação da linha e da falta de uma articulação institucional entre estes que **garanta que a linha seja disponibilizada de forma integrada e eficaz**;

- Simultaneamente, os microempreendedores valorizam grandemente uma **interlocação de proximidade e de continuidade**, na qual se estabeleçam relações de confiança com uma figura de referência que possa desbloquear eventuais obstáculos no acesso à Microinvest.
- Esta figura de vinculação deve ter competência e legitimidade para assegurar, sempre que necessário, a **interlocação com as várias entidades envolvidas na dinamização da linha**.
- Desejavelmente esta figura deverá ser coincidente com a figura do técnico que assegura os serviços de apoio, contribuindo para a tão necessária integração e coerência no funcionamento da linha.
- No mesmo sentido, recomenda-se que a presença da figura de vinculação/técnico dos serviços de apoio perdure desde que o microempreendedor decide avançar com o crédito até à fase após a criação da empresa.
- Desta forma, é lógico **pensar de forma articulada nos serviços de apoio pré e pós criação de empresa**, procurando complementaridades que facilitem a trajetória do desemprego à autonomia proporcionada pela integração no mercado de trabalho.

Recomendação 3 // Reforçar os mecanismos de divulgação da Microinvest com base numa estratégia de proximidade e de parcerias locais.

O acesso à Microinvest, e em primeira instância a sua divulgação junto de potenciais microempreendedores, deve ser assegurado através do máximo de pontos de entrada possíveis.

- Para alargar o conhecimento da linha junto da população é importante privilegiar uma estratégia de **abordagem local**, baseada em parcerias com entidades como organizações não-governamentais locais ou nacionais, organizações comunitárias, associações profissionais, etc.
- Uma outra dimensão, porventura ainda mais fundamental, é a **articulação de base** entre a rede de estruturas locais do IEFP (Centros de Emprego, Centros de Formação, Gabinetes de Inserção Profissional) e a rede de agências bancárias locais, que é actualmente inexistente e pode constituir-se como factor crítico não só em termos de divulgação mas para todo o dinamismo da linha.

- Um recurso interessante a explorar é a **utilização dos meios de comunicação locais**, tais como jornais e rádios.
- Uma outra estratégia significativa passa pela mobilização de microempreendedores que já recorreram à linha Microinvest e que demonstrem disponibilidade para transmitir o seu testemunho e informações a novos potenciais interessados. O **envolvimento de pares** (pessoas com características ou vivências semelhantes que se apoiam informal ou formalmente sobre determinados assuntos ou necessidades específicas) pode ser um recurso privilegiado na disseminação da linha.

Trabalhar com uma forte rede de parceria local é chave para levar a um maior conhecimento e sensibilização sobre a Microinvest do programa junto dos seus destinatários. Importa assumir que a **activação de uma abordagem de proximidade** desta natureza não se fará sem um mandato claro às estruturas locais do IEFP para funcionarem como elementos de activação deste parceria. Isto implica necessariamente a inclusão de uma **estratégia proactiva de divulgação da Microinvest** nos objectivos a cumprir pelos serviços locais do IEFP, bem como uma correspondente afectação de recursos humanos e outros para este efeito.

Recomendação 4 // Introduzir melhorias nos mecanismos de monitorização e avaliação do funcionamento da linha *Microinvest*, e de reporte de informação às várias partes interessadas.

A monitorização e avaliação desta medida de política pública, envolvendo responsabilidades partilhadas e papéis diferenciados entre vários actores, obriga a **pensar em mecanismos que permitam a recolha e tratamento de dados** de uma forma concertada. A presente arquitectura institucional em que se baseia o funcionamento da Microinvest remete para as entidades bancárias grande parte da recolha de indicadores de avaliação, o que, tendo em conta a fraca adesão e motivação destas para dinamizarem a linha, coloca desde logo um entrave a este processo. O cruzamento destes indicadores com aqueles recolhidos pelas outras entidades envolvidas, IEFP e CASES, levanta igualmente dificuldades ao nível da integração e coerência da informação obtida.

- Tendo em conta os estrangulamentos identificados, importa **negociar colectivamente entre os vários actores** envolvidos quais as melhorias que podem

ser introduzidas no sistema de avaliação. O que, aliás, poderá estar interligado com a negociação sobre as próprias condições da Microinvest e da sua operacionalização. Será, por exemplo, relevante ultrapassar a lacuna de informação relativa ao número de pedidos de crédito recusados pelas entidades bancárias.

- A criação de um **provedor da Microinvest**, operacionalizado através de um interface online, apresenta-se como um recurso interessante para receber queixas relativas ao funcionamento e sugestões de melhoria directamente dos microempresendedores, bem como para agilizar as necessárias respostas em conformidade com os casos apresentados.
- A **disponibilização pública de dados** desagregados que permitam aceder à evolução da implementação da linha Microinvest – através da apresentação de informação sistematizada, acessível de forma clara e transparente e com regularidade definida – deve assumir relevância na prestação de contas a decisores políticos e aos restantes cidadãos. Este reporte de informação é também um contributo importante para a, já referida, necessidade de reforçar a articulação institucional entre os diversos actores envolvidos na medida.

Num registo mais avançado faria ainda sentido a **avaliação do impacto social gerado pela Microinvest**, de forma a aferir a mais-valias que efectivamente são geradas pelos recursos públicos que estão a ser investidos nesta medida e devidamente fundamentar a sua pertinência. Importaria assim complementar indicadores mais centrados nos números de postos de trabalho criados e no volume de crédito concedido com outros mais centrados no desenvolvimento económico e social (inclusão social, bem-estar, reforço da economia local, poupança pública em prestações sociais, etc.)

Recomendação 5 // Promover um funcionamento integrado das diversas ofertas de microcrédito disponíveis no panorama nacional, apostando num reforço da articulação institucional entre as entidades relevantes neste domínio.

- Importa investir, particularmente ao nível da **territorialização da Microinvest**, num maior conhecimento mútuo entre os técnicos dos Centros de Emprego e os técnicos das agências bancárias, bem como numa aproximação institucional entre estes e a CASES. Sendo estas as entidades com as quais os microempresendedores se

relacionam directamente, é essencial promover um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento da medida – incluindo no tocante às diferenças entre as modalidades ACE e PNM – a partir do qual se possam estabelecer práticas de referência mútua entre estas entidades. Esta é uma aposta particularmente relevante na medida em que os microempreendedores apontam as lacunas de informação e referência adequada como um forte constrangimento nos percursos de acesso à linha.

- Tendo em conta a multiplicidade de linhas de microcrédito disponíveis em Portugal – Microinvest via ACE e via PNM, linhas próprias das entidades bancárias, microcrédito ANDC, outras linhas protocoladas – e a dispersão que esta gera nas entidades bancárias e nos microempreendedores, é necessário também promover uma **coordenação efectiva entre as várias ofertas existentes** e uma concertação de esforços entre as várias entidades envolvidas.
- Uma possibilidade neste âmbito passa por debater a **segmentação dos públicos-alvo** que são mais ajustados a cada uma das ofertas, bem como de conhecer as diversas condições de crédito disponíveis, para que todas as entidades envolvidas possam encaminhar os microempreendedores interessados para as soluções que sejam mais ajustadas a cada pessoa e a cada negócio.

A multiplicidade de linhas pode ser interessante desde que se assegure o conhecimento mútuo e a articulação de todos os agentes envolvidos, tendo em vista o cumprimento dos objectivos fundamentais de inclusão social pela criação de emprego. Faz, então, sentido clarificar:

- Quais as **soluções mais adequadas** tendo em conta diferentes perfis de microempreendedorismo – ou seja, aferindo se se tratam de projectos de negócio que visam preferencialmente a subsistência individual e do agregado familiar (empreendedorismo de necessidade) ou se surgem mais no desenvolvimento de carreiras profissionais (empreendedorismo de oportunidade);
- Quais os **diferentes perfis de microempreendedores** – avaliando diversas dimensões dos sujeitos tais como o grau de autonomia para a construção do plano de negócio ou capacidade de mobilizar recursos para este efeito, a literacia e facilidade

de acesso, compreensão e processamento de informação, o grau de exclusão social e de acesso ao mercado financeiro, etc.

Recomendação 6 // Desenvolver uma governança do sistema do microcrédito em Portugal baseada no aprofundamento de uma lógica horizontal de debate e cooperação entre entidades públicas, entidades bancárias e organizações da sociedade civil.

Tendo em conta as características do sector do microcrédito em Portugal, importa apostar numa **abordagem de governação intersectorial** que procure maximizar os recursos e as competências detidas por cada um dos actores relevantes neste domínio, e que ao mesmo tempo tenha em conta os constrangimentos e os modos de actuação particulares de cada um desses actores, com vista a desenhar estratégias consequentes.

- As entidades bancárias têm a capacidade de potenciar a **inclusão financeira** dos microempresendedores, desde que chamadas a intervir em condições que estejam minimamente alinhadas com a sua missão de âmbito lucrativo.
- As organizações da sociedade civil, actuando numa esfera de maior proximidade aos microempresendedores, estão mais capacitadas para encaminhar os públicos-alvo da medida e apoiar a elaboração de projectos, desde que munidas com os **recursos humanos e financeiros adequados para a realização deste desígnio de serviço público**.
- Por fim, as entidades públicas devem ser **o garante da divulgação e da criação de condições efectivas para o acesso ao crédito**. Estas condições deverão ser identificadas através de uma avaliação participada por todos os actores relevantes do sistema, com vista a desenhar colectivamente as intervenções mais adequadas para o seu bom funcionamento.

O desafio nesta matéria prende-se com a necessidade de alcançar uma **visão partilhada e objectivos consensualizados** entre todos estes vários actores chave relevantes. Quando a visão é definida unilateralmente a tendência é criar mais resistências, especialmente tendo em conta que os diferentes actores têm diferentes interesses, culturas de funcionamento e estratégias de actuação. Importa assim reconhecer estas diferenças e, simultaneamente, identificar áreas de interesse comum onde uma acção concertada pode trazer benefícios

com ganhos mútuos para todos. Sem esta base será difícil a mobilização de todos para a acção.

Recomendação 7 // Comprometimento com uma estratégia de longo prazo de apoio ao microcrédito e promoção do auto-emprego independentemente de ciclos políticos.

É essencial privilegiar uma visão de longo prazo e alguma estabilidade no tocante às apostas políticas realizadas em termos de microcrédito enquanto instrumento em prol do auto-emprego e inclusão social. Esta será a melhor forma de rentabilizar todo o investimento realizado neste âmbito – não só financeiro, mas também de tempo, de capital social e de competências criadas entre os diferentes actores – permitindo um processo incremental que possa gerar continuamente resultados e impactos ao nível da criação de emprego, ao mesmo tempo possibilitando uma eficiente gestão de recursos.

- Tendo em conta o exemplo dado pela Microinvest – em termos do seu demorado e gradual processo de operacionalização no terreno, bem como dos desafios que se levantam à gestão do seu modelo de responsabilidades partilhadas entre vários actores – parece ser sensato apostar na **continuidade das medidas de política pública** neste domínio. Não descurando, no entanto, a necessidade de introduzir melhorias no funcionamento da linha fundamentadas numa avaliação consistente. A constante mudança das regras do jogo definidas para os vários actores, bem como a profusão de novas medidas de estímulo ao auto-emprego, parece indiciar uma perda de eficácia no sistema.
- Um outro exemplo a considerar prende-se com a anteriormente fundada estratégia de apoio à Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), organização da sociedade civil que estabelece uma aliança com o sector bancário para a provisão do crédito e assegura os serviços de apoio aos microempreendedores. Na linha das boas práticas a nível europeu, o Estado português tem vindo a **apoiar o microcrédito** há mais 15 anos através das subvenções dadas à ANDC, com base na sua missão de interesse geral – que consiste na democratização do acesso ao crédito para a criação de micro negócios – e particularmente no seu papel de acompanhamento aos microempreendedores.

- A gestão dos ciclos políticos deve assegurar que os anteriores **investimentos realizados neste domínio são devidamente reconhecidos, integrados e capitalizados** da melhor maneira nas presentes e futuras apostas em termos de estímulo ao auto-emprego e inclusão social.

Referências Bibliográficas

Lopes, Elvira; Mora, Sofia; Morais, Teresa (2014), *Optimização das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo e inclusão social: estudando o acesso dos microempendedoras às medidas de promoção do auto-emprego*, Vila Nova de Gaia: APDES

Guérin, Isabelle (2002), *La microfinance et la création d'entreprise par les chômeurs. La situation dans quelques pays européens et en Amérique du Nord*, Pour le Bureau international du travail et le Secrétariat d'État à l'Économie solidaire. Lyon: s.e.

Portela, José (coord.); Hespanha, Pedro; Nogueira, Cláudia; Teixeira, Mário; Baptista, Alberto (2008), *Microempendedorismo em Portugal. Experiências e Perspectivas*, Lisboa, INSCOOP

Hespanha, Pedro (2009), “Da expansão dos mercados à metamorfose das economias populares”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, pp. 49-63.

Nota das autoras: Este texto segue as regras da antiga ortografia.



A propósito da coesão territorial no (des)emprego em Portugal

António Bento Caleiro¹²

Resumo: Conforme reconhecido na Política de Coesão da UE 2014-2020, dever-se-ão enfatizar os resultados das políticas através do estabelecimento de metas claras e mensuráveis, de forma a proporcionar um grau acrescido de responsabilização. No que às políticas públicas de emprego em particular diz respeito torna-se, assim, importante aferir os resultados das mesmas, para tal verificando até que ponto se reduziram as disparidades regionais nas taxas de (des)emprego em Portugal. Este é o objectivo do presente trabalho, o qual se pretende alcançar usando técnicas de econometria espacial, aplicadas aos dados censitários. Os resultados apontam para uma redução/aumento das disparidades regionais no emprego/desemprego.

Palavras-chave: Econometria Espacial, Emprego, Desemprego, Políticas Públicas.

The territorial cohesion in (un)employment in Portugal

Abstract: As acknowledged in the EU Cohesion Policy 2014-2020, policy outcomes are to be emphasised by establishing clear and measurable targets, in order to provide a greater degree of accountability. In particular, in what regards public policies of employment it becomes therefore important to assess their results in terms of the actual diminishment of regional disparities in (un)employment rates in Portugal. This is the objective of the article, which is to be achieved using spatial econometric techniques, applied to census data. The results suggest a reduction/increase in regional disparities in employment/unemployment.

Keywords: Employment, Public Policies, Spatial Econometrics, Unemployment.

1. Introdução

Como é sabido, a política de coesão da União Europeia (UE) instituída em 1986, ao nível do chamado Acto Único Europeu, privilegiou as dimensões económica e social. Na verdade, logo desde o Tratado de Roma, com a criação do Fundo Social Europeu (FSE), em 1957, o princípio da solidariedade social esteve presente nos desígnios comunitários, nomeadamente ao nível da gestão dos fundos estruturais. Sendo certo que o principal objectivo do FSE corresponde ao aumento do nível de emprego, este tem vindo a reflectir as alterações impostas pelas diversas fases pelas quais tem passado a política de coesão. Assim, ganhou especial relevância, enquanto

¹² Departamento de Economia & CEFAGE-UE, Universidade de Évora. E-mail: caleiro@uevora.pt

instrumento principal de prossecução dos objectivos de natureza económica e social associados àquela política de coesão atrás enunciada.

A dimensão territorial na política de coesão europeia viria a ganhar relevância com o Tratado de Lisboa, estando na base das Agendas Territoriais 2007 e 2020. Na verdade, as preocupações com a vertente territorial foram, desde logo, evidentes com a criação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDR), em 1975, o qual, no período 2007-2013 procurou alcançar, entre outros objectivos: criação de postos de trabalho sustentáveis (ao nível do objectivo convergência) e a competitividade regional e emprego. Este fundo, em conjunto com o FSE e o Fundo de Coesão constituem assim, uma parte estrutural das políticas comunitárias de incidência territorial.

Em termos simples, o objectivo – algo difuso – das políticas de coesão territorial é a promoção de um desenvolvimento mais equilibrado, reduzindo as disparidades existentes, evitando os desequilíbrios territoriais e conferindo mais coerência às políticas sectoriais que tenham impacto territorial.

Aquelas preocupações foram, desde logo, evidentes, mesmo antes do início da Agenda Territorial 2007. Por exemplo, o comité da Política Económica da Comissão Europeia, no seu Relatório Anual sobre Reformas Estruturais de 2004,¹³ identificou 9 reformas prioritárias que os Estados-Membros deveriam colocar em prática, sendo de salientar:

1. A promoção de estratégias de crescimento económico, recorrendo a estímulos no sentido de aumentar a produtividade e as taxas de emprego. Na verdade, a Europa, já então, tinha vindo a crescer bem menos do que seria desejável, com todos os problemas daí decorrentes.¹⁴
2. A eliminação dos problemas estruturais no mercado de trabalho, até como uma forma de aumentar a oferta de trabalho, os quais, por exemplo, se reflectiam na existência de disparidades regionais demasiado elevadas, no que diz respeito aos níveis de desemprego, bem como na existência de elevadas taxas de

¹³ Veja-se Economic Policy Committee (2004) mas também Economic Policy Committee (2005) para, em primeiro lugar, uma verificação das alterações nas propostas de reformas estruturais e, em segundo, constatação da actualidade desta posição oficial da União Europeia.

¹⁴ Como é sabido, na chamada cimeira de Lisboa foi definida a meta de crescimento de 3%.

desemprego de longa duração. Já no relatório do Comité da Política Económica do ano de 2003 se tinha chamado a atenção para a necessidade de se procederem a reformas que promovessem uma procura activa de emprego e diminuíssem os obstáculos à criação de postos de trabalho, os quais derivariam, entre outras razões, do nível, duração e elegibilidade dos benefícios de compensação (por exemplo, subsídios de desemprego), da legislação demasiado protectora do emprego e dos sistemas demasiado rígidos de negociações salariais. Assim, propunha-se: (a) aumentar a flexibilidade, nomeadamente a negociação salarial ser feita com base nos aumentos de produtividade; (b) redefinir o conceito de posto de trabalho adquirido de forma a aumentar a capacidade de mobilização e de progresso na carreira profissional em vez do objectivo ser, simplesmente, alcançar um posto de trabalho para o resto da vida; (c) reformar os subsídios de desemprego e todas as outras formas de compensação para que “o trabalho compense” (por tradução de “*make work pay*”). Esta medida seria importante para estimular a oferta de trabalho bem como para assegurar a sustentabilidade das contas públicas.

Mais recentemente, conforme reconhecido na Política de Coesão da UE 2014-2020, dever-se-ão enfatizar os resultados das políticas (públicas) através do estabelecimento de metas claras e mensuráveis, de forma a proporcionar um grau acrescido de responsabilização (princípio da transparência e prestação de contas). Este facto constitui um claro reconhecimento que a avaliação, enquanto fase terminal de qualquer política pública, desempenha um papel essencial, na medida em que permite verificar até que ponto os resultados se aproximaram das metas e determinar, caso tal se justifique, quais os factores explicativos de uma eventual discrepância (inaceitável) entre as trajectórias real e desejada.¹⁵

No que às políticas públicas de emprego em particular diz respeito torna-se, assim, importante aferir os resultados das mesmas, para tal verificando até que ponto se reduziram as disparidades regionais nas taxas de (des)emprego em Portugal nos anos mais recentes. Este é o objectivo do presente trabalho, o qual se pretende alcançar usando técnicas de econometria espacial. Assim, o resto do trabalho apresenta a

¹⁵ Como é sabido, de um modo geral, as fases/etapas das políticas públicas são as seguintes: Identificação do problema; Formação da agenda; Formulação das alternativas; Tomada de decisão; Implementação; e Avaliação.

seguinte estrutura: na secção 2 apresentam-se e analisam-se os dados correspondentes às taxas de desemprego, por municípios, correspondentes aos três últimos censos para os quais a informação está disponível, i.e. 1981, 2001 e 2011; segue-se, na secção 3, a aplicação de uma metodologia de econometria espacial àqueles dados; na secção 4, conclui-se, apresentando os principais resultados e as limitações deste trabalho, as quais poderão ser minoradas em trabalhos futuros, cujas perspectivas se apresentam.

2. Os dados

Tendo em conta os objectivos deste trabalho, a forma de apresentação dos dados respeitantes às taxas de desemprego e de emprego que se revela mais informativa é a que consiste na sua visualização em mapas, os quais se forem confrontados com a sua versão, dita, distorcida, i.e. sob a forma de cartogramas, permitem, também, ‘lançar alguma luz’ sobre a forma como os indicadores se apresentam ‘desigualmente’ distribuídos ao longo do território.¹⁶

As figuras 1, 2 e 3 mostram a distribuição espacial das taxas de desemprego, em termos totais, para os anos 1981, 2001 e 2011.¹⁷

¹⁶ Os cartogramas – tais como aqueles que se seguem – são mapas que mostram os valores do indicador escolhido alterando a área de cada território em proporção da importância do indicador em relação aos outros territórios. Neste caso, foram obtidos recorrendo a uma funcionalidade disponível na PORDATA (www.pordata.pt).

¹⁷ Atendendo ao número e dimensão das figuras que constam no trabalho, optou-se por colocar no corpo do texto somente aqueles dizendo respeito aos totais, i.e. para ambos os sexos, e colocar em anexo as figuras por género (masculino, H, e feminino, M).

Figura 1: Taxa de desemprego segundo os Censos (HM_1981)

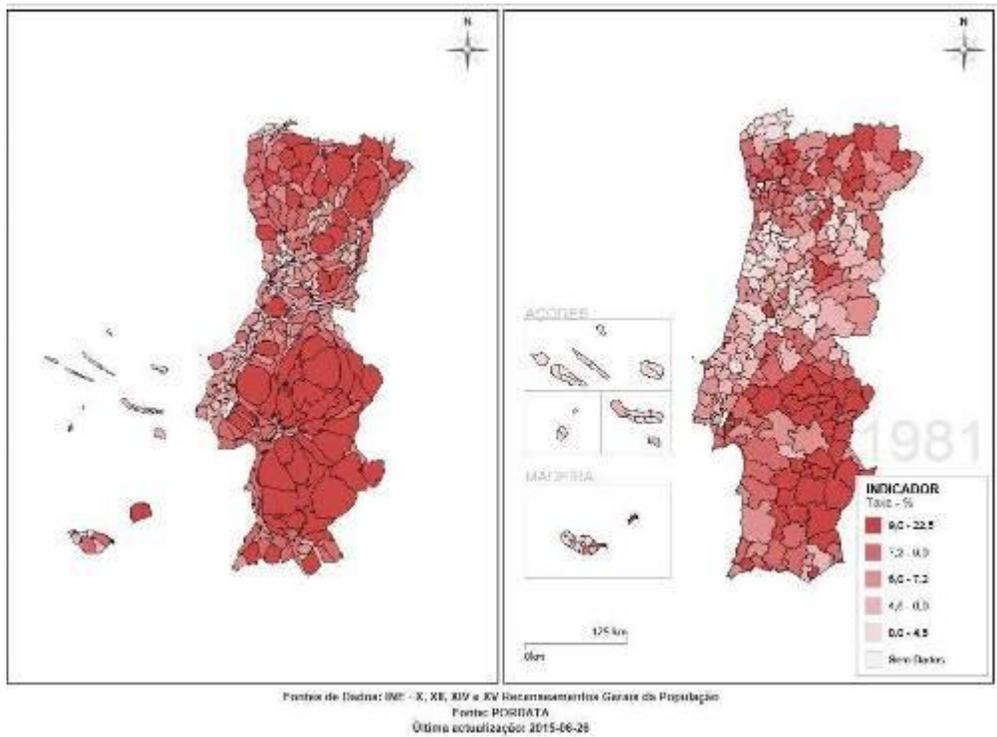


Figura 2: Taxa de desemprego segundo os Censos (HM_2001)

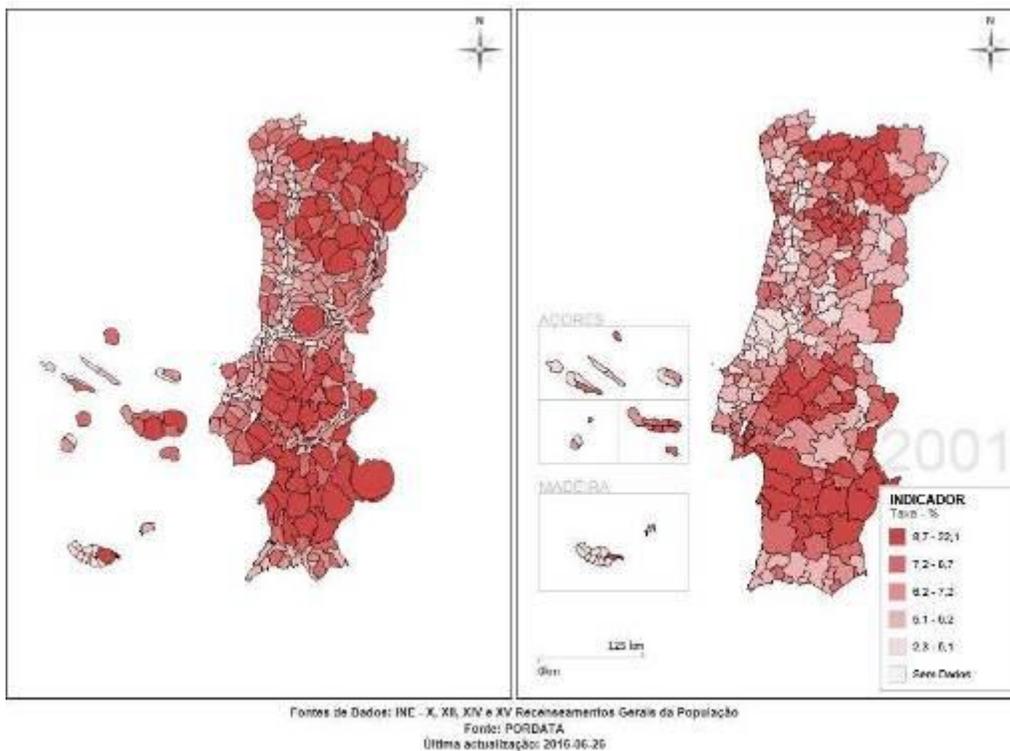
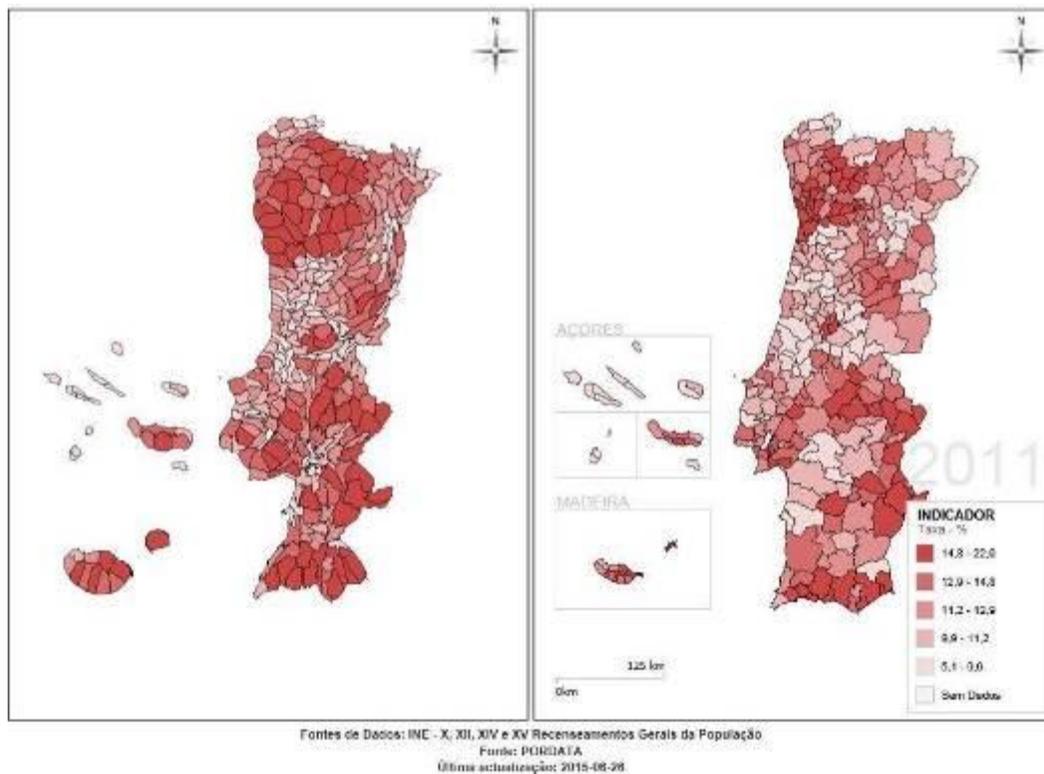


Figura 3: Taxa de desemprego segundo os Censos (HM_2011)



Considerando relevante a distorção registada nos cartogramas, a impressão, em termos gerais, é que as taxas de desemprego em 2011 se terão apresentado mais desigualmente distribuídas (ainda que ligeiramente) do que em 2001 e estas se terão apresentado menos desigualmente distribuídas (ainda que ligeiramente) do que em 1981 (Caleiro, 2005). A sua distinção por género permite verificar que essa, eventual, maior desigualdade (em 2011) se verificou essencialmente nas taxas de desemprego masculinas, já que, em termos das taxas de desemprego feminino, estas terão visto diminuída a sua variabilidade (sobretudo entre 1981 e 2001) conforme mostram as figuras 10 a 15 (em anexo). Ainda assim, os cartogramas apontam para que as taxas de desemprego para o género feminino se apresentem com uma maior dispersão do que as correspondentes para o género masculino.

Para as taxas de emprego, considerem-se as figuras 4, 5 e 6.

Figura 4: Taxa de emprego segundo os Censos (HM_1981)

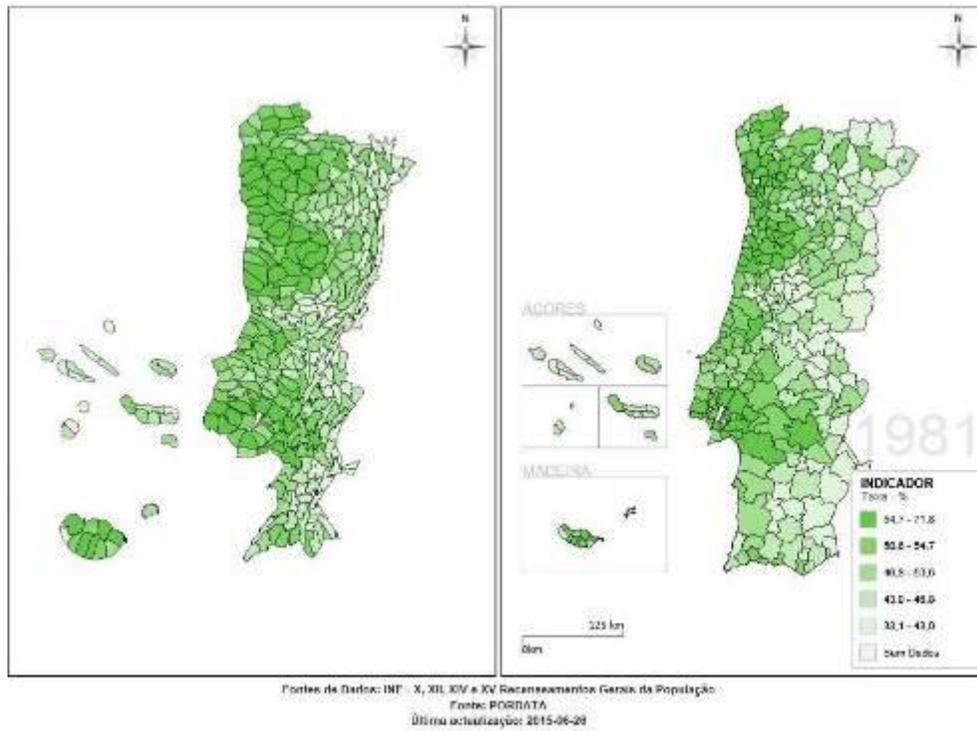


Figura 5: Taxa de emprego segundo os Censos (HM_2001)

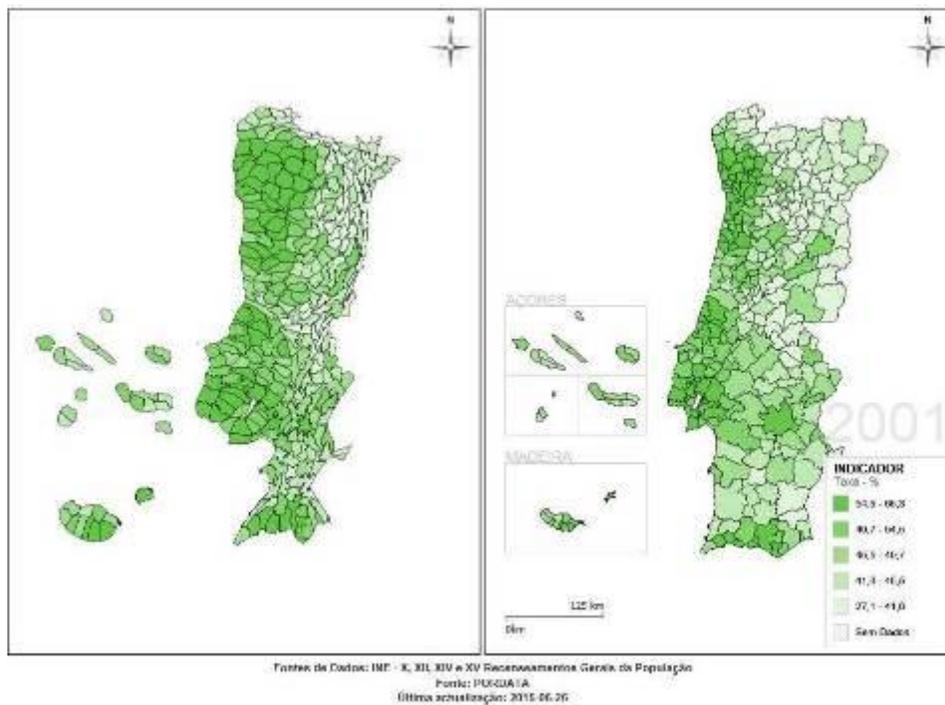
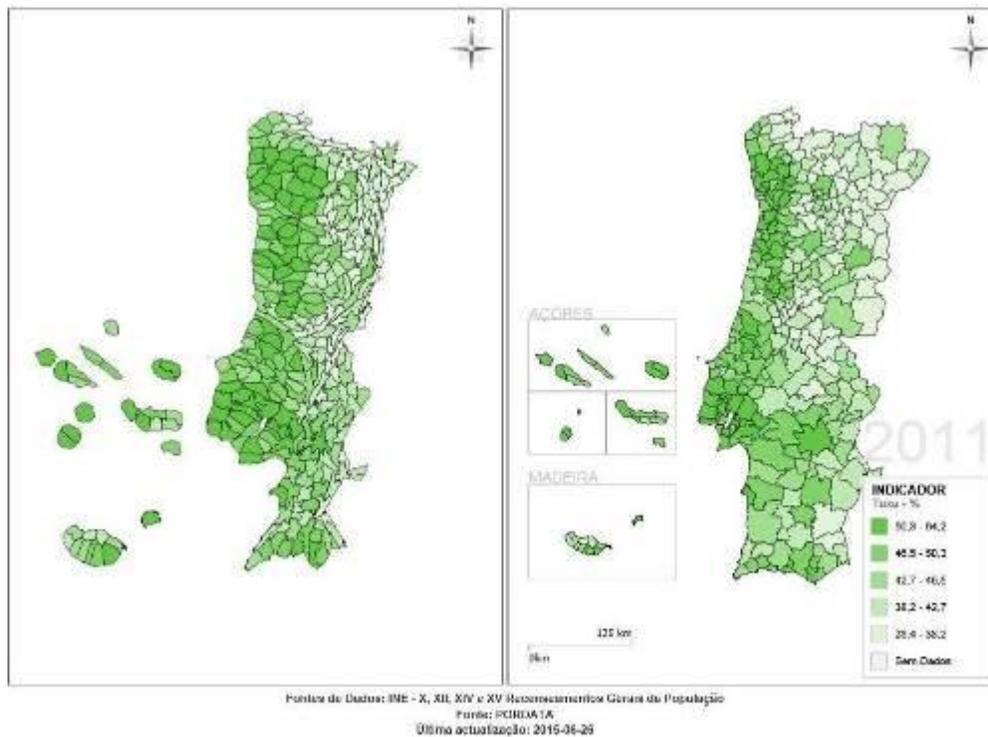


Figura 6: Taxa de emprego segundo os Censos (HM_2011)



Continuando a considerar relevante a distorção registada nos cartogramas, fica-se com a impressão que as taxas de emprego se terão apresentado se terão apresentado mais desigualmente distribuídas (ainda que ligeiramente) em 2001. A sua distinção por género permite verificar que essa, eventual, maior desigualdade se verificou essencialmente nas taxas de emprego masculinas, já que, em termos das taxas de emprego feminino, estas terão visto diminuída a sua variabilidade conforme mostram as figuras 16 a 20 (em anexo). Ainda assim, os cartogramas apontam para que, tal como para as taxas de desemprego, as taxas de emprego para o género feminino se apresentem com uma maior dispersão do que as correspondentes para o género masculino.

Para simultaneamente complementar e clarificar a informação fornecida pelos cartogramas, apresentam-se, de seguida, os valores dos desvios-padrão das taxas de desemprego (veja-se a figura 7) e de emprego (veja-se a figura 8).

Figura 7: Os desvios-padrão para as taxas de desemprego

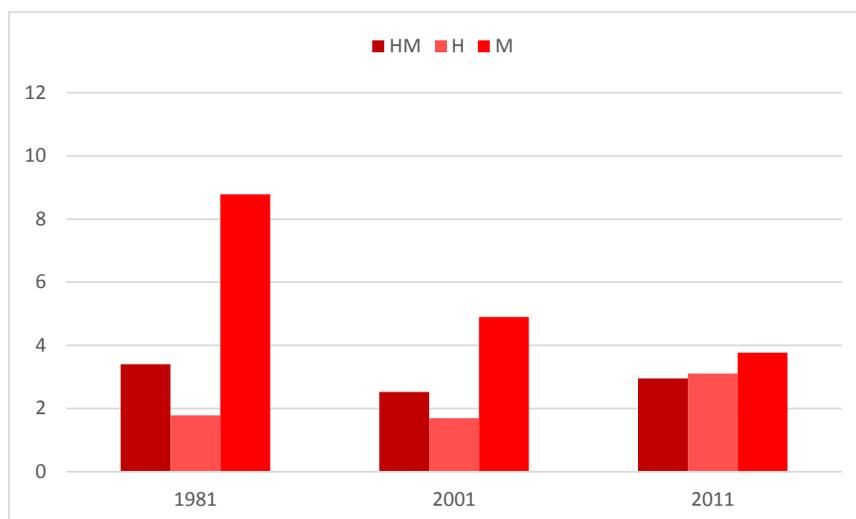
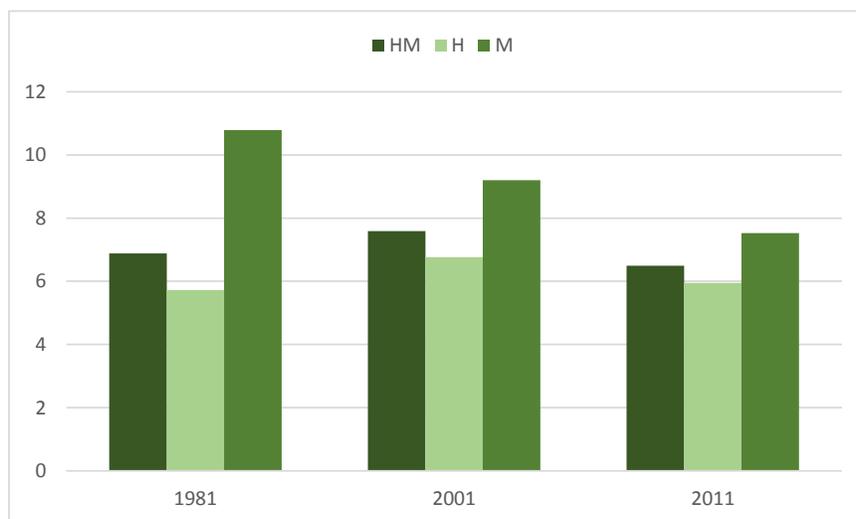


Figura 8: Os desvios-padrão para as taxas de emprego

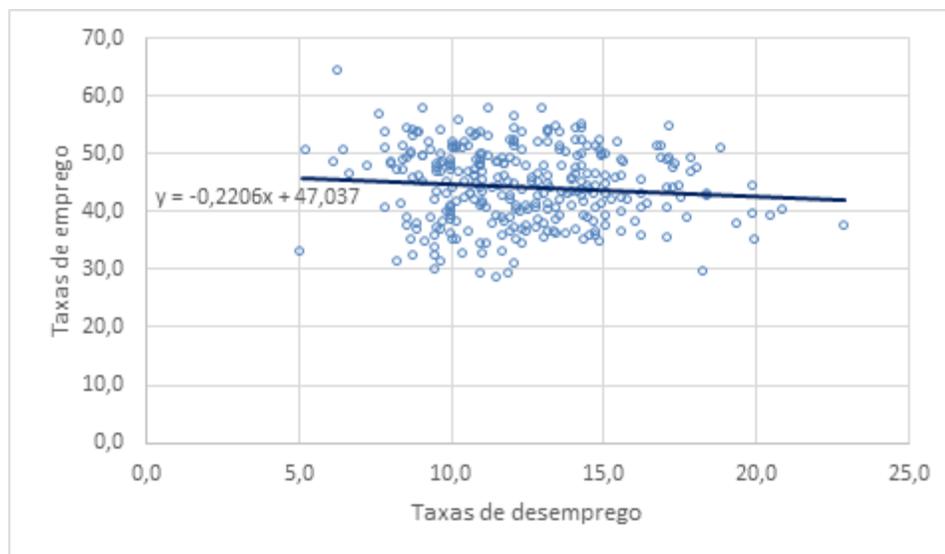


Os valores dos desvio-padrão, enquanto medida de variabilidade dos dados, neste caso entendida como um indicador (inverso) do grau de coesão, confirmam que, para o género feminino, o grau de coesão terá aumentado, quer em termos de emprego quer em termos de desemprego, o que se poderá ter devido à entrada acrescida das mulheres no mercado de trabalho. Ainda assim, quer para o género masculino, quer em termos totais, o aumento da coesão nas taxas de emprego que se terá verificado entre 2001 e 2011, foi

acompanhado por uma diminuição do grau de coesão, em termos das taxas de desemprego.

A propósito da, eventual, estranheza deste resultado, note-se que, pela forma como as taxas de emprego e desemprego são calculadas, a existência de um valor (mais) elevado/baixo numa destas taxas, num determinado concelho, não se associa, necessariamente, à existência de um valor (mais) baixo/elevado na outra, para esse mesmo concelho. A comprovar este facto, considere-se, a título de exemplo, a figura 9, a qual mostra os pares de valores para as taxas (totais) de emprego e de desemprego, para o ano de 2011, os quais apresentam um coeficiente de correlação, negativo conforme seria de esperar, mas, somente, em torno dos 10%.

Figura 9: As taxas de emprego versus desemprego em 2011



3. A coesão territorial do ponto de vista da autocorrelação espacial

Tendo em conta que os dados em análise se encontram associados a unidades geográficas, neste caso os municípios, as quais se encontram, obviamente, localizadas no espaço, é evidente que as medidas estatísticas, como as que atrás determinámos, não devem, de facto, ignorar a informação espacial que os dados transmitem. A título de mero exemplo ilustrativo, o mesmo coeficiente de correlação nas taxas de desemprego ou de emprego se poderia obter, se, exactamente, todos os valores se registassem, *mas para uma diferente localização no espaço*. Deste ponto de vista afirmar-se-ia estar perante a

mesma dispersão se, por exemplo, todos os 50% dos concelhos com os maiores/menores valores da taxa de desemprego se encontrassem a sul/norte ou no interior/litoral, do que aquela que as figuras 7 e 8 registam, *se se procedesse à necessária redistribuição (por outros concelhos) dos valores efectivamente registados*. Este é, em termos simples, o argumento conducente à necessidade de se utilizarem técnicas estatísticas que tenham em conta, precisamente, a componente espacial (Caleiro & Guerreiro, 2005; Caleiro, 2008).

Como medida de disparidade regional, logo inversa do grau de coesão territorial, pode considerar-se o nível de autocorrelação espacial entre as observações. Este valor, na medida em que tende a ser superior perante a existência de *clusters* espaciais, revela-se, assim, pelo que atrás se disse, uma melhor medida estatística.¹⁸ A tabela 1 mostra os valores obtidos para esta medida (vejam-se as correspondentes figuras no anexo 2).

Tabela 1: Os valores do nível de autocorrelação espacial

	2001	2011
Taxas de emprego_HM	0,668339	0,623185
Taxas de emprego_H	0,633107	0,581643
Taxas de emprego_M	0,663036	0,636722
Taxas de desemprego_HM	0,412297	0,435760
Taxas de desemprego_H	0,294065	0,472556
Taxas de desemprego_M	0,491426	0,424606

Os valores constantes na tabela 1 encontram-se quase em perfeita consonância com o que atrás se afirmou já que apontam para um aumento do grau de coesão nas taxas de emprego (entre 2001 e 2011) quer em termos totais, quer por género, sendo maior a coesão no género masculino, enquanto que, em termos da taxa de desemprego, a coesão terá diminuído, por via da maior disparidade nas taxas de desemprego para o género masculino (já que, para o sexo feminino, a disparidade terá registado menores valores).

4. Conclusão

¹⁸ Propositadamente não querendo entrar em detalhes estatísticos (aqui) desnecessários, refira-se, no entanto, que se irá considerar o chamado *I* de Moran, geralmente acessível nos *softwares* de econometria espacial, como aquele que iremos utilizar (GeoDa, livremente acessível em <https://geodacenter.asu.edu/>)

Uma definição de políticas públicas afirma corresponderem estas às actividades ou inactividades das autoridades públicas que, direta ou indiretamente, isoladamente ou em parceria, exercem efeitos sobre a vida dos cidadãos.¹⁹ Do ponto de vista destes efeitos, as áreas de actuação das políticas públicas são diversas, nomeadamente, a Educação; a Habitação; a Natalidade; a Saúde; a Segurança; e o (Des)Emprego.

Em termos da análise da eficácia das políticas públicas importa proceder à sua avaliação, sendo objectivo deste trabalho ter procedido, sob a forma de uma análise exploratória de econometria espacial, à apresentação e análise dos resultados que se deveriam associar às políticas públicas de (des)emprego em termos do objetivo: coesão territorial.

Daquela análise conclui-se pela existência de um país mais coeso do ponto de vista do emprego (quer em termos totais, quer por género) mas, em termos totais, menos do ponto de vista do desemprego (por via da disparidade no desemprego masculino).

Sendo uma análise exploratória, como possíveis desenvolvimentos deste trabalho, propõe-se o aprofundamento da análise recorrendo a técnicas econométricas mais sofisticadas, nomeadamente uma análise de *clusters* espaciais e/ou de convergência espacial.

Referências bibliográficas

- Caleiro, António (2005), “Estarão os Portugueses a ‘Votar com os Pés’? Uma apreciação sobre a questão”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 9: 2.º Quadrimestre, 79-89.
- Caleiro, António, & Guerreiro, Gertrudes (2005), “Understanding the Election Results in Portugal: A spatial econometrics point of view”, *Portuguese Economic Journal*, 4: 3, 207-228.
- Caleiro, António (2008), “A Spatial Viewpoint on Fertility by Regions in Portugal.”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 17: 1.º quadrimestre, 61-75.
- Economic Policy Committee (2004), *Annual Report on Structural Reforms 2004*, Comissão Europeia. http://europa.eu/epc/pdf/ar04_en.pdf; acedido em Junho 12, 2014.)

¹⁹ Assim, as políticas públicas podem abranger as políticas económicas, cujos agentes responsáveis sejam as autoridades governamentais (a nível nacional ou internacional).

Economic Policy Committee (2005), *Annual Report on Structural Reforms 2005*, Comissão Europeia., http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication978_en.pdf; acedido em Março 02, 2014.)

Anexo 1 – Os mapas/cartogramas, por sexo, para 1981, 2001 e 2011²⁰

Figura 10: Taxa de desemprego segundo os Censos (H_1981)

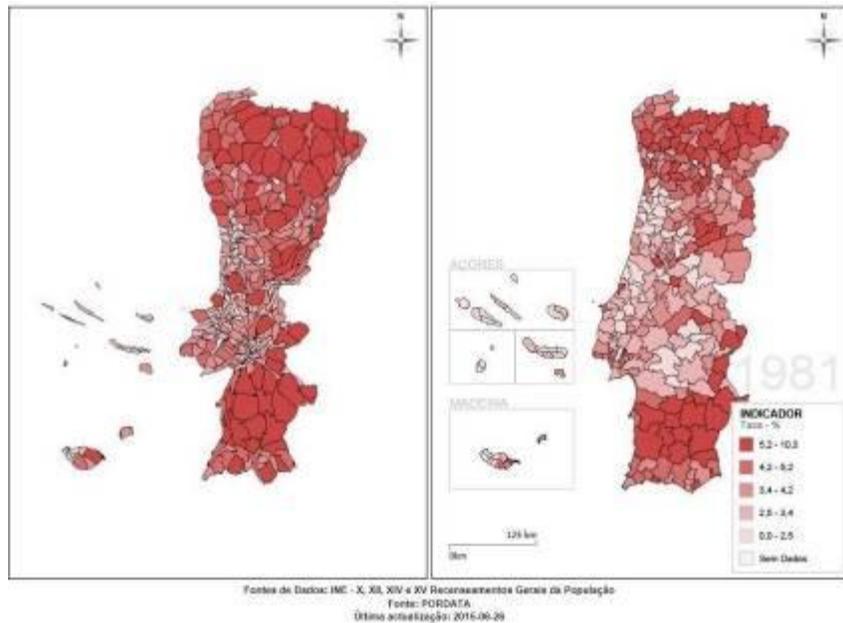
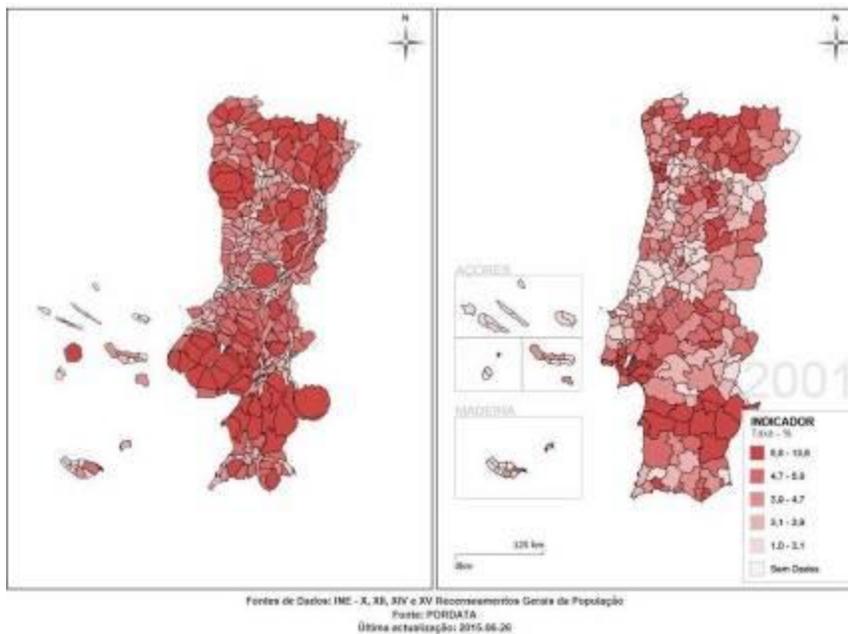


Figura 11: Taxa de desemprego segundo os Censos (H_2001)



²⁰ Note-se que, para o ano em questão, pode haver territórios sem valor ou que ainda não existiam no ano escolhido.

Figura 12: Taxa de desemprego segundo os Censos (H_2011)

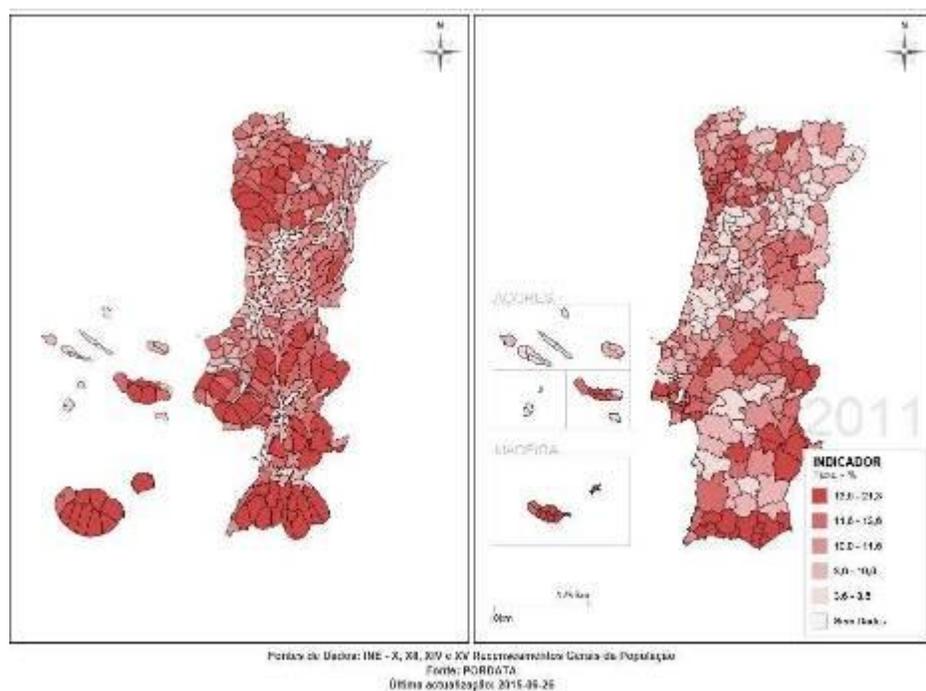


Figura 13: Taxa de desemprego segundo os Censos (M_1981)

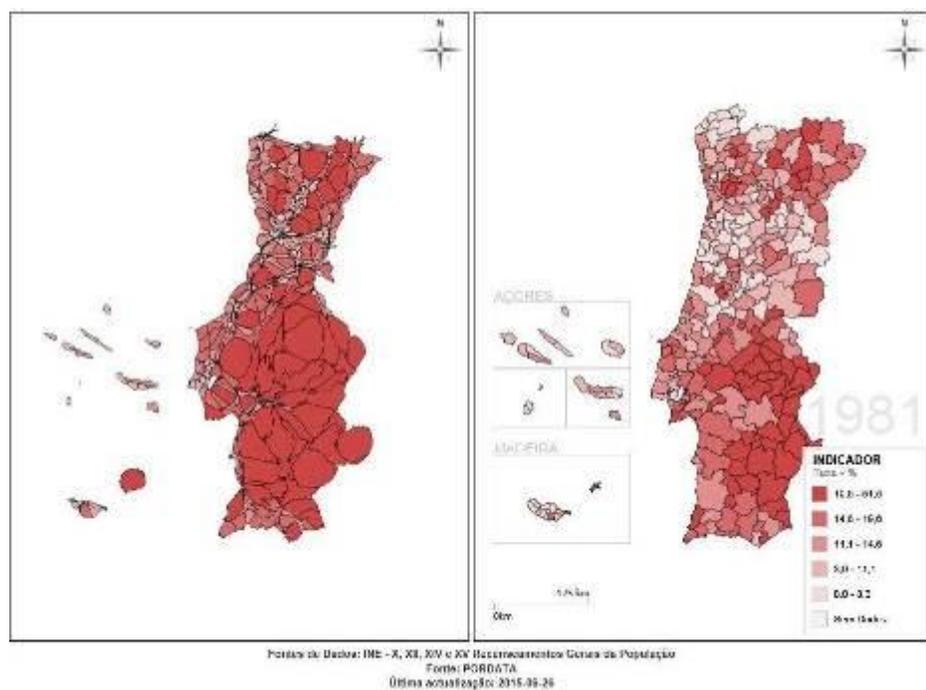
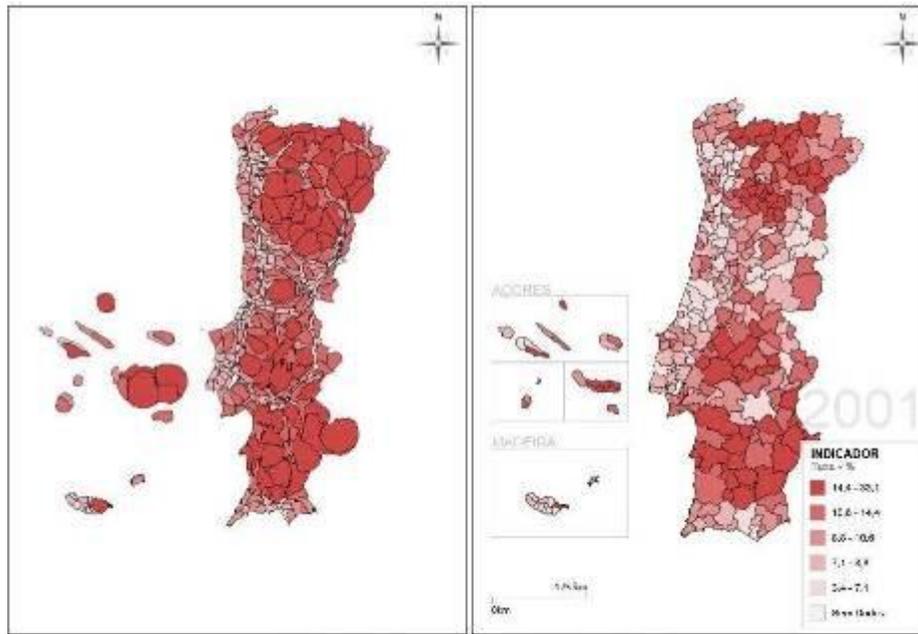
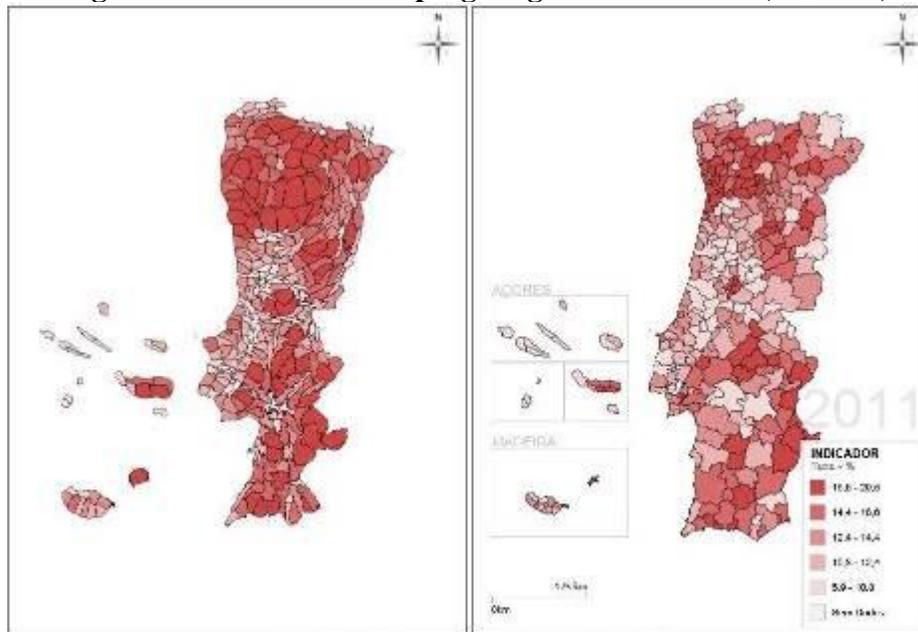


Figura 14: Taxa de desemprego segundo os Censos (M_2001)



Portugal de Dentro: IME - X, XII, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2015-09-28

Figura 15: Taxa de desemprego segundo os Censos (M_2011)



Portugal de Dentro: IME - X, XII, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2015-09-28

Figura 16: Taxa de emprego segundo os Censos (H_1981)

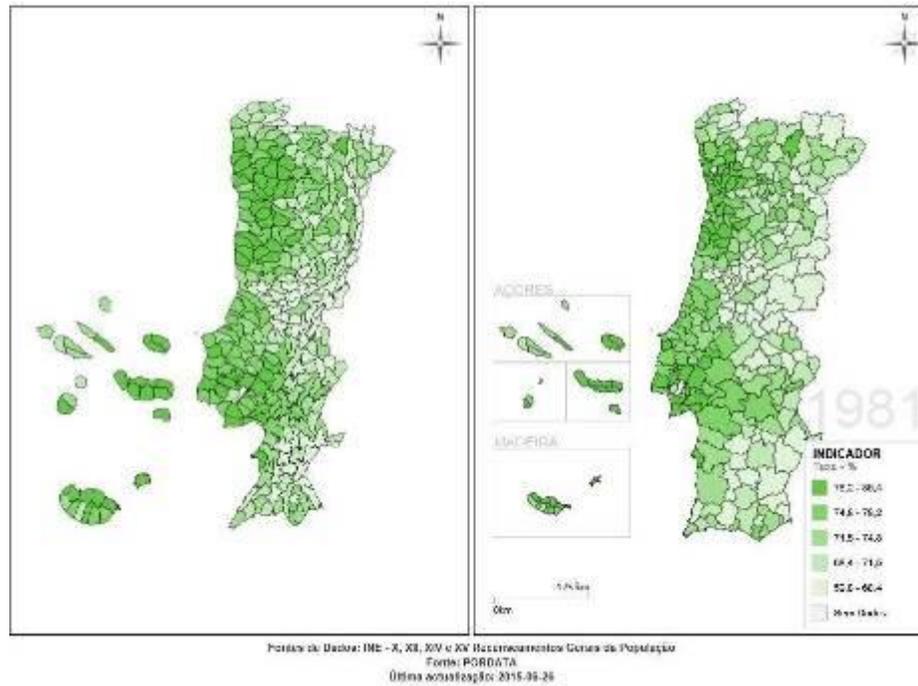


Figura 17: Taxa de emprego segundo os Censos (H_2001)

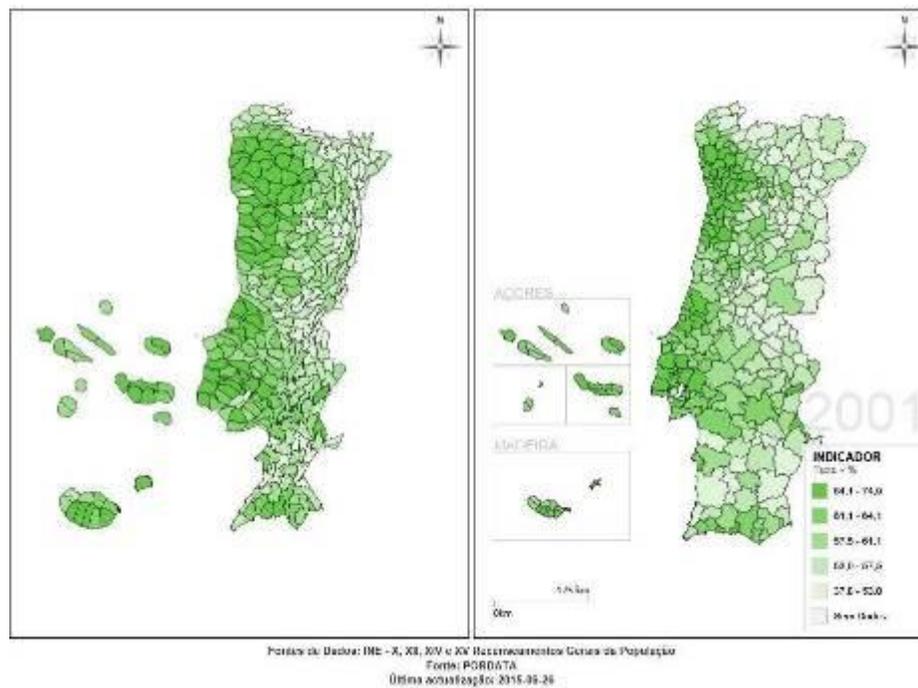


Figura 18: Taxa de emprego segundo os Censos (H_2011)

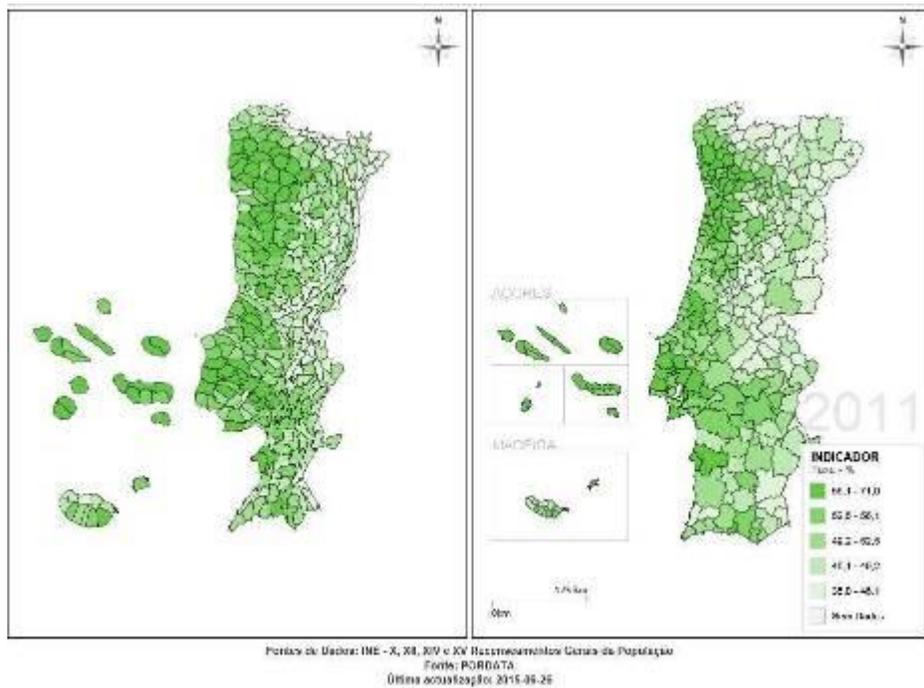


Figura 19: Taxa de emprego segundo os Censos (M_1981)

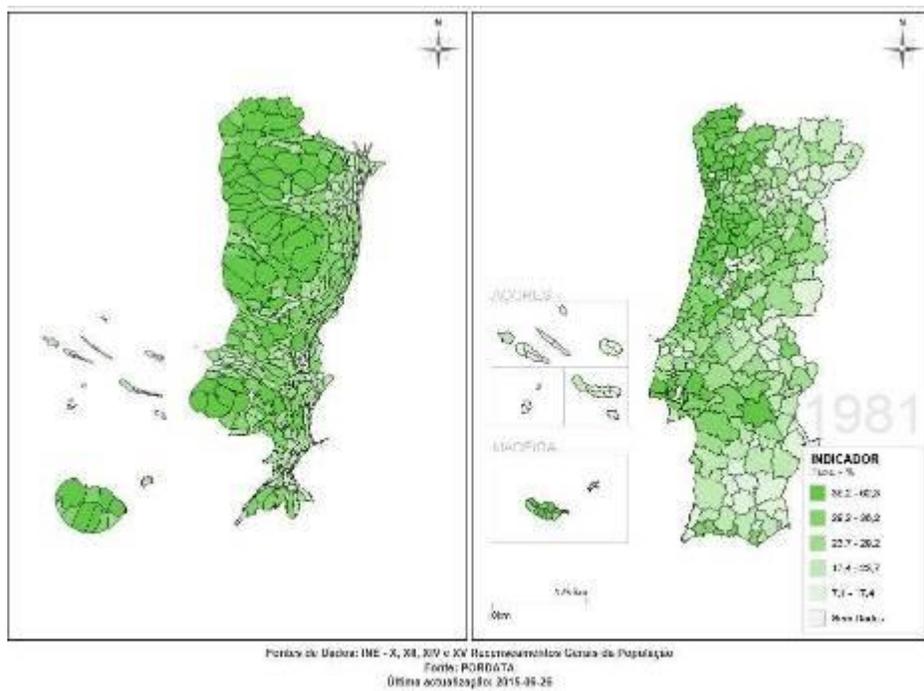
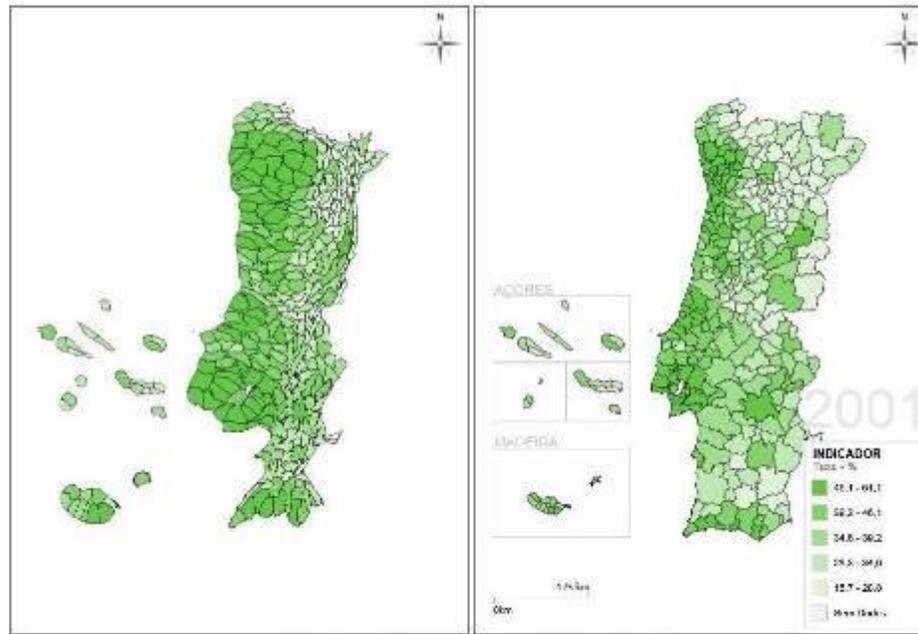


Figura 20: Taxa de emprego segundo os Censos (M_2001)



Fontes de Dados: IGE - X, XI, XIV e XV Recenseamentos Gerais da População
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2015-06-26

Anexo 2 – As figuras de autocorrelação espacial para 2001 e 2011²¹

Figura 21: Taxa de desemprego (2001_HM)

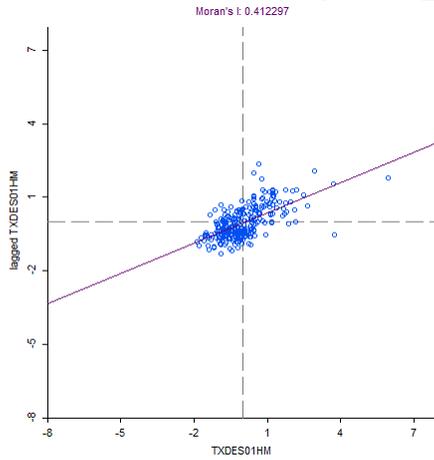


Figura 22: Taxa de desemprego (2011_HM)

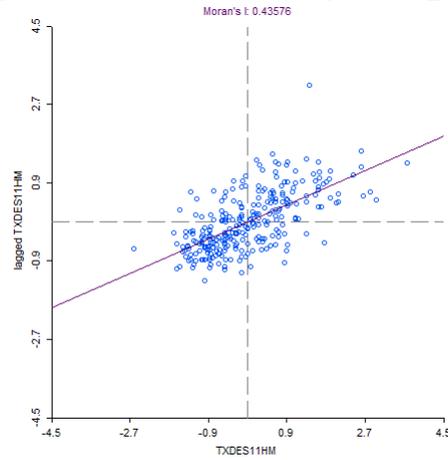


Figura 23: Taxa de desemprego (2001_H)

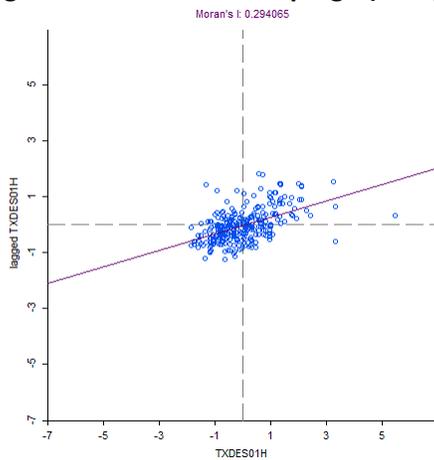
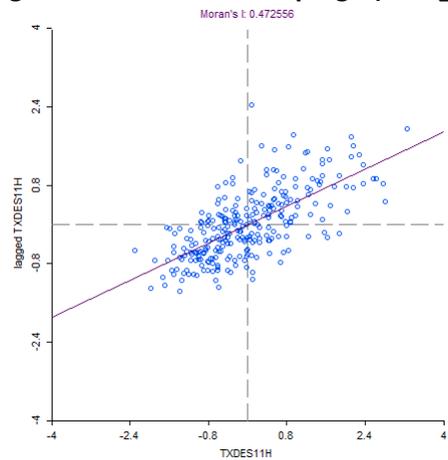


Figura 24: Taxa de desemprego (2011_H)



²¹ Todas as figuras foram obtidas recorrendo ao *software* GeoDa (livremente disponível em <https://geodacenter.asu.edu/>). Por questões de natureza técnica que se prendem com a determinação da matriz de vizinhanças, os valores dizem respeito somente aos concelhos do continente. Por razões de espaço não se reproduzem as figuras correspondentes a 1981, as quais estão disponíveis junto do autor.

Figura 25: Taxa de desemprego (2001_M)

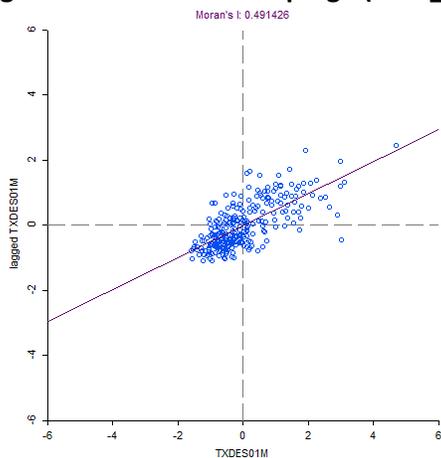


Figura 26: Taxa de desemprego (2011_M)

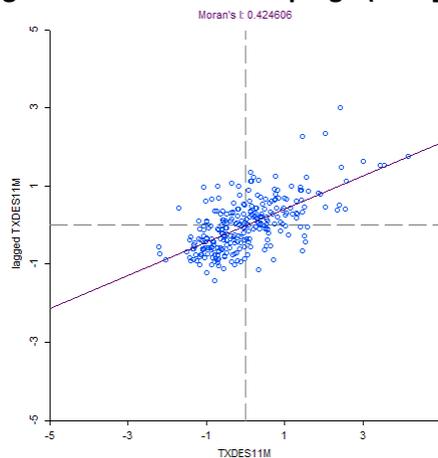


Figura 27: Taxa de emprego (2001_HM)

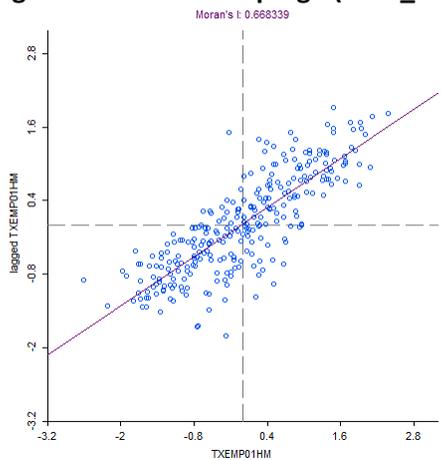


Figura 28: Taxa de emprego (2011_HM)

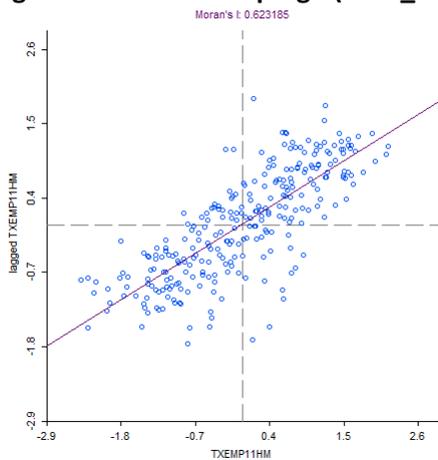


Figura 29: Taxa de emprego (2001_H)

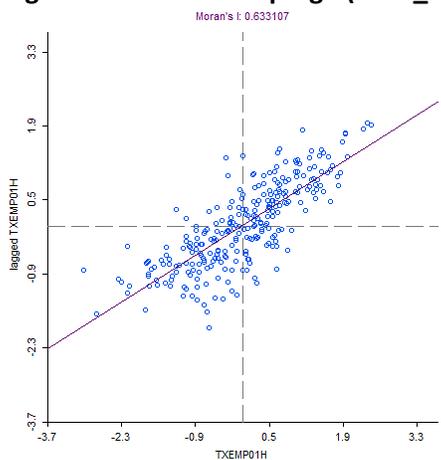


Figura 30: Taxa de desemprego (2011_H)

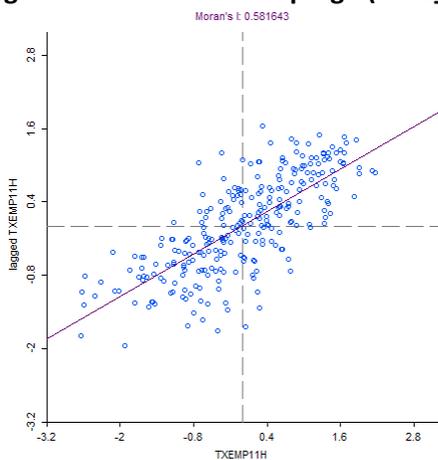


Figura 31: Taxa de emprego (2001_M)

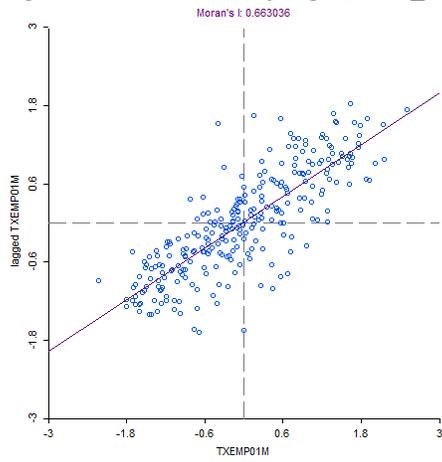
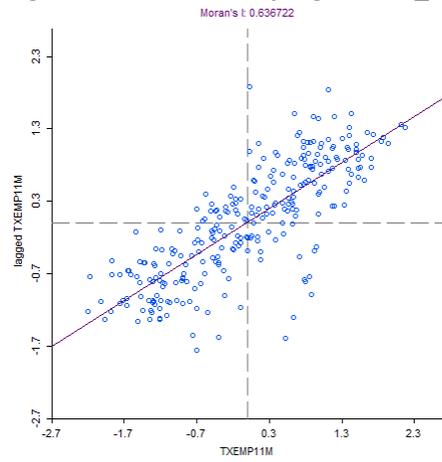


Figura 32: Taxa de emprego (2011_M)



De regresso à Sala de Aula: representações sociais dos adultos sobre a formação profissional

Tatiana Marques²² e Joaquim Fialho²³

Resumo: Esta comunicação é o resultado de um trabalho de investigação para conclusão da licenciatura em sociologia, tendo o trabalho de campo sido desenvolvido no Instituto do Emprego e Formação Profissional de Évora (IEFP), a partir dos formandos adultos que frequentam ações de formação EFA B3. O objetivo central do trabalho foi compreender quais representações sociais dos adultos, com idades superiores a 50 anos, desempregados, relativamente ao processo formativo em que estão inseridos. Foram entrevistados formandos de várias áreas profissionais, desde jardinagem, serralharia civil e cabeleireiro. A questão de partida focalizou-se no conhecimento de quais as representações sociais que os adultos em formação têm sobre o processo formativo em que estão envolvidos, designadamente qual a construção social que têm sobre o regresso a uma sala de aula após muitos anos sem estarem envolvidos num processo formal de ensino. Em termos metodológicos, foram utilizadas entrevistas semi-diretivas para as quais foi construído um guião de entrevista. Os principais resultados permitem a compreensão das representações sociais em três momentos: antes da entrada na formação, durante a formação e o futuro.

Palavras-chave: Representações sociais; formador; formando e formação profissional.

Back to the classroom: social representations of adults about vocational training

Abstract: This communication is the result of a research paper to complete the degree in sociology, and field work was developed at the Institute of Employment and Vocational Training of Évora (IEFP), from adult learners who attend EFA B3 training activities. The central objective was to understand what social representations of adults aged over 50, unemployed related to the educational process in which they live. Were graduates of various professional areas surveyed, from gardening, civil metalwork and hairdresser. The starting point focused on the knowledge of what the social representations that adults in training have on the educational process in which they are involved, including which social construction that have about a return to the classroom after many years without being involved a formal process of education. In terms of methodology, semi-directive interviews were used for which an interview guide was constructed. The main results allow understanding of social representations on three occasions: before entering the training, during training and the future.

Keywords: social representations; former; forming and training.

²² Socióloga. E-mail: marquestatiana21@gmail.com

²³ Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. CICS.NOVA. E-mail: jfialho@uevora.pt

Introdução

Este artigo é o resultado de um trabalho de investigação para conclusão da licenciatura em sociologia, tendo o trabalho de campo sido desenvolvido no Instituto do Emprego e Formação Profissional de Évora (IEFP), a partir dos formandos adultos que frequentam ações de formação EFA B3.

O objetivo central do trabalho foi compreender quais representações sociais dos adultos, com idades superiores a 50 anos, desempregados, relativamente ao processo formativo em que estão inseridos. Foram entrevistados formandos de várias áreas profissionais, desde jardinagem, serralharia civil e cabeleireiro.

A questão de partida focalizou-se no conhecimento de quais as representações sociais que os adultos em formação têm sobre o processo formativo em que estão envolvidos, designadamente qual a construção social que têm sobre o regresso a uma sala de aula após muitos anos sem estarem envolvidos num processo formal de ensino.

O tema educação e formação de adultos apresenta um grande interesse social, sobretudo a partir do momento que a transformação da sociedade se processa a um ritmo acelerado, adquirindo níveis de exigência muito diferentes dos que se verificavam há algumas décadas atrás, Perceber quais as representações sociais dos adultos sobre a formação profissional pretende clarificar esta ideia e perceber que valores e opiniões estes indivíduos têm sobre esta realidade.

No que diz respeito ao enquadramento teórico, esta abordagem irá passar pela contextualização da formação profissional, e a partir daí fazer uma ligação às representações sociais dos adultos acerca desta realidade social, antes e depois de já estarem inseridos.

Em termos metodológicos, foram utilizadas entrevistas semi-diretivas para as quais foi construído um guião de entrevista. Os principais resultados permitem a compreensão das representações sociais em três momentos: antes da entrada na formação, durante a formação e o futuro.

1. Representações Sociais. Algumas pistas sobre o conceito

O conceito de "representação social" surge para que seja possível a explicação de fenómenos sociais a partir das ideias e imagens que estes poderão suscitar. Este conceito

sucedeu ao de "representação coletiva" criado por Durkheim no final do séc. XIX. Durkheim tinha como objetivo distinguir o pensamento social do pensamento individual e através do conceito "representação coletiva", Durkheim (1898 cit. por Herzlich, 1972) demonstra a preferência do social sobre o individual dizendo que as representações coletivas, resultado das ações e reações partilhadas entre as consciências individuais, não surgem diretamente destas.

Vala (2000 cit. por Barros, 2008), afirma que é Serge Moscovici que desenvolve os fundamentos teóricos do conceito de representação social com a publicação de 1961 da obra *La psychanalyse, son image e son publique* em que a problemática que o autor levanta é a de saber como é que uma teoria científica é apropriada, transformada e utilizada pelo homem comum, e ao mesmo tempo, saber como se constrói o mundo de significações. É neste contexto que Moscovici se propõe analisar o conceito de representação social (Vala,2000).

A conceptualização da noção de representação social proposta por Moscovici passou a ser um teórico de referência para um elevado número de investigações que se interessaram pela forma como o homem constrói formas diferentes de pensamento social por meio de situações sociais.

Para Moscovici (1976, cit. por Barros, 2008), as representações sociais são "um universo de opiniões, o senso comum das sociedades contemporâneas, desempenhando um papel semelhante aos mitos e às crenças nas sociedades arcaicas." Ou seja, as representações sociais distinguem-se da imagem, porque as representações sociais têm que ser analisadas de um ponto de vista ativo, não apenas enquanto processo de reprodução das características do objeto, mas enquanto processo de construção mental do mesmo. É por isso que "(...) produzem e determinam comportamentos, pois definem a natureza dos estímulos que nos rodeiam e provocam, e o significado das respostas a dar-lhes". (Moscovici, 1976: 26).

Para Jodelet (1989 cit. por Barros, 2008), "as representações sociais são modalidades de conhecimento, socialmente elaboradas e partilhadas, que permitem a constituição de uma realidade comum a um conjunto de indivíduos. Enquanto conjunto de valores, noções e práticas relativas a situações, as representações sociais permitem a estabilização das práticas sociais e orientam a percepção das respostas."

De uma maneira geral, há unanimidade na definição do conceito das representações sociais como um conjunto de opiniões, crenças e saberes relativos às propriedades de um objeto ou situação social, partilhados por um grupo ou sociedade, que se apresentam como esquemas de interpretação e descodificação da realidade social.

O grande interesse pelo estudo das representações sociais mostra que este conceito dirige-se para fenómenos psicossociais de elevado interesse, cuja sua importância torna difícil a construção de uma definição que nos dê conta da sua multidimensionalidade. Moscovici refere-se a isto ao afirmar que: "Se é fácil dar-mos conta da realidade das representações sociais, não é fácil defini-las conceptualmente. Há razões históricas (...). E há razões não históricas que finalmente se reduzem a uma só: a sua posição "mista", na confluência de conceitos sociológicos e psicológicos". (Moscovici, 1976: 39).

As funções das representações sociais incluem fornecer conhecimento sobre o objeto para o grupo, manter a identidade grupal, guiar ações e práticas acerca do objeto, e justificar essas práticas (Abric, 1994 cit. por Wachelke, 2012). De acordo com Flament (1987, cit. por Wachelke, 2012), uma representação com um único núcleo central deve ser considerada uma representação social autónoma, enquanto que as representações sem um núcleo organizado encontram seu significado em outras representações relacionadas, e são classificadas como não-autónomas. Já Milland (2001), contesta essa visão; de acordo com o autor, não há representação sem núcleo, mas ocasionalmente um objeto pode ser interpretado por duas representações sociais diferentes, constituindo grades de leitura diferentes; esse seria o caso de representações ainda em fase de estruturação, sem práticas significativas associadas.

2. Formação Profissional. Um olhar sobre o processo

A formação profissional tem, nos últimos anos, e sobretudo após a adesão de Portugal à União Europeia, beneficiado de uma dinâmica quantitativa bastante significativa, suportada pelos contributos de vários programas cofinanciados pelo Fundo Social Europeu. Se o esforço financeiro de mais de duas décadas de intervenções formativas ainda nos deixa numa situação frágil em termos de qualificação da população ativa, importa perceber o que esteve por detrás desta lógica quantitativa de organização de ações de formação quase avulso e, por outro lado, abrir um caminho para uma reflexão que aproxime a quantidade da qualidade.

Não sendo esse o objetivo da presente investigação, foi para nós fundamental compreender uma parte do processo, designadamente a construção das representações sociais.

Sendo a formação profissional, de um modo muito geral, um "processo organizado de educação", tem como objetivo a aquisição de conhecimentos para um "bom" desempenho duma determinada atividade profissional. Igualmente, a formação profissional é também uma estratégia capacitação de recursos humanos para uma resposta qualificada, no quadro de um determinado desempenho profissional e social.

Este é então um conceito muito rico e complexo, em que o conhecimento e as capacidades são fatores fundamentais para qualquer que seja a formação e para qualquer ramo de atividade financeira.

Existem vários autores que abordaram esta temática, que é caracterizada pela diversidade de sistemas relacionados com o sistema educativo e incluídos também no mercado de trabalho, em seguida apresento uma pequena tabela com o nome de alguns dos autores que se debruçaram no conceito de formação profissional:

Quadro 1- Quadro de vários conceitos de formação profissional

Autores	Formação Profissional
<i>Fialho, Silva e Saragoça;</i> (2013)	"Conjunto de atividades que procuram gerar no indivíduo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, fundamentais para o exercício das funções inerentes a uma determinada profissão destinada a qualquer ramo de atividade económica."
<i>Caetano;</i> (2007)	"Atividade direcionada para identificar e desenvolver capacidades humanas para uma vida ativa, satisfatória e produtiva. Aqueles que recebem a formação profissional devem ser capazes de compreender, e, individualmente ou coletivamente, influenciar as condições de trabalho e o contexto social".
<i>Cardim;</i> (2005)	"A formação profissional tem como missão atualizar os conhecimentos e aperfeiçoar as competências profissionais permitindo uma melhoria do desempenho das funções exercidas ou a exercer."
<i>Goldstein & Gessner cit. por Cruz</i> (1998)	"A aquisição sistemática de competências normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional."

Fonte - Elaboração própria

3. Alguns traços sobre a opção metodológica

A investigação científica consiste num processo de permite a resolução de problemas associados a fenómenos do mundo real, permitindo a aquisição de conhecimentos e a obtenção de respostas de forma ordenada e sistemática, possibilitando a descrição, explicação e predição de factos, acontecimentos ou fenómenos (Fortin, 1999).

O estudo desenvolvido, enquadra-se essencialmente numa perspetiva de perceber uma situação em profundidade, ou seja, perceber quais são as representações sociais dos adultos, entendendo-se por adultos indivíduos entre os 50 e 60 anos, têm sobre a formação profissional.

Primeiramente, ou seja, nos preliminares desta investigação foi feita uma pesquisa bibliográfica de obras e artigos relacionados temática das representações sociais e da formação profissional para adultos. A partir desta pesquisa bibliográfica, foi possível fazer uma análise documental destas obras, facilitando a contextualização de conteúdos e temáticas. Para Tavares (2007); Albarello (2005), a recolha ou pesquisa documental implica fontes escritas e não escritas, sendo que a recolha bibliográfica, pode ser considerada uma técnica particular de pesquisa documental, limitada exclusivamente às fontes escritas, publicadas ou não, que permitem compreender contextualizar e problematizar um fenómeno. No caso concreto desta investigação foi definida a seguinte pergunta de investigação: "Quais as representações sociais que os adultos em formação têm sobre o processo formativo em que estão envolvidos?".

A metodologia seguida tem por base a abordagem qualitativa, que é caracterizada pela multiplicidade de métodos e desenhos da investigação, que será feita através de um estudo de casos múltiplos, que permitirá uma análise mais intensiva e pormenorizada da realidade que estou a estudar, como refere Holloway (1999) os investigadores optam pelas abordagens qualitativas para assim conseguirem explorar comportamentos e experiências das pessoas. A base da investigação qualitativa passa pela abordagem interpretativa da realidade social.

Esta investigação assenta fundamentalmente na metodologia de um estudo de casos múltiplos, em que foram realizadas entrevistas. Para a realização destas entrevistas, primeiramente foi realizado um modelo de análise de acordo com os objetivos da

investigação para que assim fosse mais fácil a construção do guião de entrevista e para posteriormente os objetivos serem respondidos.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

i) Identificar as representações sociais dos indivíduos acerca do sistema de formação profissional antes do ingresso numa ação de formação;

ii) Investigar as representações sociais dos indivíduos durante o percurso na ação de formação;

iii) Conhecer os fatores que contribuíram para a alteração da representação social (caso tenha havido alteração);

iv) Compreender a relação que a formação profissional assume na vida social e profissional do entrevistado.

A construção do modelo de análise assume-se como um momento que "constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso por outro" Quivy e Campenhoudt, (1992, pp. 106). Os autores referem também que o modelo de análise "é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional as marcas e pistas que serão facilmente remetidas para orientar o trabalho de observação e análise. É composto por conceitos e hipóteses estreitamente articuladas entre si para, em conjunto, formar um quadro síntese coerente." (Quivy e Campenhoudt, 1992). Após a construção do modelo de análise foi também realizado o guião de entrevista para concretização dos objetivos específicos preconizados, seguindo-se o trabalho de campo. Os dados recolhidos foram tratados através da técnica de análise de conteúdo.

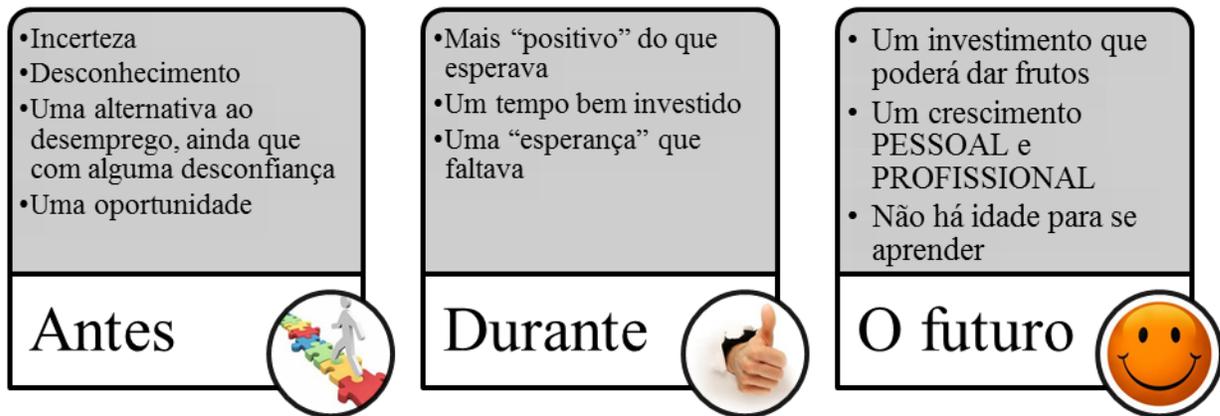
4. Principais resultados

É para nós muito claro que a formação profissional assume um papel central no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, seja ele empregado ou desempregado. No caso concreto da presente investigação, a formação profissional desempenhou um papel decisivo no rumo do desempregado, revestindo-se como uma reconquista de esperança e de sentido na vida, atl como poderemos verificar pela síntese de resultados aqui apresentada.

A incerteza sobre o processo é a principal representação social que os adultos se reportam aquando da questão sobre qual a imagem que tinham antes do ingresso na ação de formação profissional que se encontravam a frequentar. Após o ingresso na ação de formação verifica-se um processo de construção de uma “imagem” positiva sobre a aprendizagem e as lógicas que lhe estão inerentes, facto que se reforça quando questionámos os adultos sobre as expectativas futuras, após a saída da formação.

A figura seguinte traça uma síntese sobre as principais representações sociais dos adultos.

Figura 1- Síntese das representações sociais



Fonte- Guião de entrevista

Em suma, pode-se verificar que antes do ingresso na formação profissional havia por parte dos adultos desempregados uma incerteza sobre o objeto (formação), um desconhecimento, mas por outro lado olhavam para este processo como uma alternativa ao desemprego, como uma oportunidade, ainda que com alguma desconfiança.

Durante o processo definiram a formação como mais positivo do que esperavam, um tempo bem investido e uma "esperança" que faltava nas suas vidas.

Para o futuro, há uma perspetiva de que é um investimento que poderá dar frutos, um crescimento a nível pessoal e profissional e também o facto de não haver idade para aprender.

Algumas conclusões

Os dados recolhidos nesta investigação devem ser entendidos apenas como uma pequena peça de um grande puzzle das representações sociais dos adultos desempregados inseridos na formação profissional.

A formação profissional tem vindo a ganhar uma crescente importância devido a grandes alterações socioeconómicas e técnico-organizacionais. Num contexto em que os adultos com idades acima dos 50 anos tende a aumentar e a reintegração no mercado de trabalho se torna cada vez mais complexa e paradigmática, a descodificação das representações sociais é, em nosso entender, fundamental.

O estudo enquadrou-se no domínio da Sociologia e fundamentou-se em conhecer as representações sociais dos adultos perante a entrada na formação profissional. Para a análise destas lógicas foi também importante o recurso a alguns documentos que abordam teoricamente questões de educação e formação e também das representações sociais em várias perspetivas.

A certificação escolar é importante para o desenvolvimento profissional e social do indivíduo e, simultaneamente, para o desenvolvimento de uma sociedade em cada vez mais solidifica a aposta na qualificação dos seus ativos.

Podemos então verificar que antes do ingresso na formação profissional, havia um certo desconhecimento por parte dos adultos acerca do objeto (formação) e também uma certa resiliência sobre o processo. No entanto, encontram-se adultos que já tinham uma representação social acerca da formação profissional, que era positiva, afirmando mesmo que achavam que era uma mais-valia e importante para adquirir novos conhecimentos, visto que já se encontravam há muitos anos sem ter um contacto com uma sala de aula.

A interação com os atores da formação (formandos, formadores e todas as pessoas da instituição) e a qualidade do processo formativo permitem a construção de uma representação social de satisfação e motivação. Ou seja, mesmo aqueles indivíduos que já tinham uma opinião acerca do objeto (formação), depois de ingressarem construíram novas ideias e representações sociais acerca desta realidade social. Isto pode se explicar também devido ao facto de todos os indivíduos entrevistados estarem em situação de desemprego, o que leva a uma diminuição das redes de sociabilidade, ou seja, a formação

profissional ajuda sem dúvida a uma sociabilidade entre formandos, formadores e todos os indivíduos da instituição (IEFP).

As representações sociais dos indivíduos alteraram de maneira positiva após a inserção na formação profissional, definindo-a como mais-valia, como ser útil para ter mais escolaridade e adquirir mais cultura e até como "uma coisa muito boa" para que possam adquirir novos conhecimentos. Ou seja, para a maioria dos entrevistados, a formação funcionou também como uma mudança para melhor nas suas vidas.

A "tal esperança que faltava" e o aumento das redes de sociabilidade, encontrados através da formação profissional, traduz-se num processo de reaprendizagem social do indivíduo. Ou seja, como já foi referido, é um investimento que poderá dar frutos e um restabelecimento das redes de sociabilidade, quer com os colegas do curso, quer com os formadores e outros indivíduos da instituição.

Em suma, antes do ingresso na formação profissional, havia um certo desconhecimento por parte dos adultos acerca do objeto (formação) e também uma certa resiliência sobre o processo. No entanto, haviam adultos que já tinham uma representação social acerca da formação profissional, que era positiva, afirmando mesmo que achavam que era uma mais-valia e importante para adquirir novos conhecimentos, visto que já se encontravam há muitos anos sem ter um contacto com uma sala de aula.

Referências bibliográficas

- Abric, Jean - Claude. (2000), "A abordagem estrutural das representações sociais", In Moreira, A. S. P.; OliveirA, D. C. de, *Estudos indisciplinados de representação social*, 2ed. Goiânia, AB, pp 27-38.
- Albarello, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy; Saint-Georges, Pierre. (2005), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Trajetos, Lisboa, Gradiva.
- Barros, Maria. (2008), *As Representações Sociais de Alunos Adultos acerca do Ensino da Filosofia no Ensino Secundário Recorrente por Módulos Capitalizáveis*, Dissertação para obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação e Formação de Adultos. Universidade do Algarve, Acedido a 10 de Dezembro:

https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/275/1/TeseMestrado_FCCHS_2008_MariaArmandaMotaCorreiaBarros.pdf.

- Caetano, António. (2007), *Avaliação da Formação - Estudos em Organização Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizontes.
- Campanhoudt, Luc Van e Quivy, Raymond. (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Campanhoudt, Luc Van e Quivy, Raymond. (1998), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Canário, Rui. (1999), *Educação de Adultos: Um Campo e Uma Problemática*, Lisboa, Educa.
- Fialho, Joaquim; Silva, Carlos; Saragoça, José; (coordenadores). (2013), *Formação Profissional. Práticas organizacionais e políticas públicas e estratégias de ação*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Fortin, M. (1999); *O Processo da Investigação - Da Conceção à Realização*, Loures, Lusociência.
- Guerra, Isabel Carvalho. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*, Estoril, Príncípa Editora, Lda.

O conflito no local de trabalho. Perceções sobre as ameaças e as oportunidades no local de trabalho

Dina Jesus²⁴ e Joaquim Fialho²⁵

Resumo: Este artigo resulta de uma investigação para a obtenção do grau de mestre em gestão de recursos humanos. Os conflitos, embora o termo nos remeta para situações indesejadas, possuem duas maneiras de encarar. Uma ameaça, que encara o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado, e outra como oportunidade, como possibilidade de aprendizagem e enriquecimento em termos pessoais e profissionais. Assim os efeitos dos conflitos podem ser construtivos ou negativos, dependendo contudo da forma como os mesmos são encarados e administrados. Com esta investigação pretendeu-se contribuir para o reconhecimento desta temática ao nível organizacional, pelo que procuraremos estudar e compreender o modo como os colaboradores da organização percecionam os conflitos, se existe falta de comunicação, ou se esta é eficaz, o que acham do tipo de liderança, do tipo de clima organizacional e se os conflitos normalmente percecionados são com os colegas ou com as chefias. Com base nestes vetores, desenvolvemos um estudo empírico em que no total participaram 174 colaboradores, tendo sido aplicado o questionário ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II).

Palavras-chave: Conflitos, organização, colaboradores, chefias.

Conflict in the workplace. Perceptions of threats and opportunities in the workplace

Abstract: This article is the result of an investigation for obtaining a master's degree in human resource management. Conflicts, although the term refers us to unwanted situations, have two ways of viewing it. A threat which sees the conflict as something harmful and should be avoided, and another as an opportunity, as a possibility of learning and enrichment in personal and professional terms. Thus the effects of conflicts can be constructive or negative, depending, however the way they are viewed and managed. This investigation was intended to contribute to the recognition of this issue at the organizational level, so try to study and understand how the employees of the organization perception conflict, if there is lack of communication, or whether this is effective, what do you think the type of leadership, of the organizational climate and conflicts are usually perception with colleagues or supervisors. Based on these vectors, we have developed an empirical study in which total 174 employees participated and applied the ROCI-II questionnaire (Rahim Organizational Conflict Inventory-II).

Keywords: Conflict, organization, employees, managers

Introdução

²⁴ Gestora de recursos humanos. Mestre em Gestão. E-mail: dinapjesus@hotmail.com

²⁵ Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. CICS.NOVA. E-mail: jfialho@uevora.pt

A temática dos conflitos é uma preocupação atual para investigadores das mais diversas áreas científicas, entre as quais a gestão, devido à complexidade que os conflitos assumem em múltiplos contextos. Achámos pertinente avaliar a perceção dos conflitos gerados nas organizações, se estes trazem contributos positivos ou negativos para o meio organizacional, reconhecendo os mesmos através das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, desta forma, justifica-se o tema escolhido, também pela sua relevância na área da gestão de pessoas.

Ury, Brett, e Goldberg (2009) indicam que, quando existem relações contínuas entre pessoas com interesses muito diferentes, é inevitável que surjam conflitos. Estes podem ter consequências positivas se as partes se exprimirem, ou seja, indicarem as suas divergências, fazerem concessões difíceis, entrarem em acordo que satisfaça as necessidades de ambas as partes, este sim, é um fator de crescimento, de mudança, quer para os indivíduos quer para as organizações, com estas atitudes depreende-se uma harmonia.

A existência de conflitos numa equipa de trabalho traz consequências que podem ser consideradas oportunidades, quando o conflito contribui para o desenvolvimento de novas soluções, para os problemas existentes ou para a melhoria da performance da equipa, no entanto os conflitos também são considerados uma ameaça, quando esta performance não atinge os seus objetivos.

Os autores Noronha e Noronha (2002), referem que os conflitos tanto podem trazer benefícios como proporcionar custos, mas que o objetivo principal das organizações não deve ser de eliminar os conflitos mas sim mantê-los, a um nível baixo para que ajude a organização a tirar o máximo proveito destes, eliminando, tanto quanto possível os prejuízos causados por estes.

Coser (1970) citado por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais o autor destaca o facto de o fenómeno constituir o motor da mudança, permite o estabelecimento da diferença intergrupala, proporciona a obtenção de fins concretos e contribuiu ainda para a integração ou coesão social.

Chiavenato (1999), refere que, “os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto a nível

interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização” (p.309).

Estas situações conflituosas devem ser geridas para trazer benefícios em prol de todos, e foi aqui que despoletou a ideia de investigar se os conflitos são benéficos ou prejudiciais para os colaboradores.

1. Dimensões comportamentais relacionadas com a gestão de conflitos

Parte do sucesso organizacional depende dos recursos humanos, pois estes possuem as capacidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade da organização, neste sentido os líderes e os gestores devem saber conduzir os conflitos, ou seja, o conflito deve servir como catalisador de mudança, pois é através destes que se procura a criatividade, a mudança e o empenho.

Como refere Dutra (2002) cabe às organizações “ criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. As organizações não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo conseguirá alavancar a sua competitividade por meio das pessoas.” (p.48).

Todos nós, na nossa vida quotidiana, dependemos de várias organizações, os produtos que consumimos foram produzidos por alguma organização agrícola ou industrial e foram colocados à disposição no mercado por organizações comerciais. Quando necessitamos de enviar uma encomenda, recorremos às organizações que prestam serviços, é às instituições de ensino que recorremos para obter novos conhecimentos, e são as organizações de comunicação (jornais, rádios, televisões, que nos fornecem a informação de que desejamos.

Tal como refere Figueiredo (2012) desde que nascemos até que partimos partilhamos a nossa vida com várias organizações, pois estas são feitas de pessoas para pessoas.

1.1.Clima Organizacional

O clima organizacional apresenta alguma subjetividade no seu conceito, pois, mais do que a opinião de cada trabalhador, pondera sim as vontades e as atitudes adotadas e valorizadas pelos mesmos. Assim, o clima organizacional pode, ser considerado o resultado da interpretação das condições de trabalho na organização, constituindo influência sobre aspetos relevantes para as organizações, como a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

Verbeke *et al* (1998) citados por Cunha et al (2007) descrevem que “o clima pode, por conseguinte ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera do trabalho e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e a satisfação no trabalho”(p.664).

Haq (2011) numa conferência sobre os conflitos e o impacto no trabalho, apresentou os resultados da sua pesquisa em que a mesma foi baseada num modelo teórico que liga os conflitos interpessoais à perceção das políticas organizacionais e os resultados do trabalho numa amostra de 264 colaboradores de seis organizações. Percecionou que os conflitos interpessoais afetam positivamente a perceção da política organizacional e que esta deve ser a mediadora dos conflitos interpessoais e o stress no trabalho.

Assim no seu estudo podemos corroborar que o clima organizacional é gerador de conflitos mas também as políticas da organização podem ser estruturadas para apaziguar esses mesmos conflitos.

Em síntese, como pudemos constatar o clima organizacional é percecionado e trabalhado através dos intervenientes da organização, e como referem os autores Bertrand e Guillemet (1994) nem sempre o clima esperado é o proporcionado, quer seja através dos líderes, quer seja pelos liderados.

1.2.Liderança

Parte do sucesso organizacional depende dos recursos humanos, pois estes possuem as capacidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento da

atividade da organização, neste sentido os líderes/chefias devem saber conduzir os conflitos, ou seja, o conflito deve servir como catalisador de mudança, pois é através destes que se procura a criatividade, a mudança e o empenho.

Robbins, Judge e Sobral (2010) reportam-se à liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção numa organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O facto de a organização confiar a seus gestores autoridade formal, não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz (p.360).

Para Mendes (2011), “um líder talentoso saberá como motivar os seus colaboradores e realçar o melhor de cada um, para que se resista aos tempos mais difíceis e se maximize a prosperidade futura da organização” (p.56).

Ainda Mendes (2011) refere que “o papel do líder é inspirar os seus colaboradores e convencê-los de que são capazes de ultrapassar a adversidade, devendo os mesmos concentrar a sua atenção nas metas do grupo, permitindo um maior envolvimento individual dos colaboradores, assim como um maior fluxo de informação” (p.56).

Paralelamente, a organização deverá concentrar esforços no sentido de envolver o seu capital humano como um todo, para tal, deve delinear um plano para que cada colaborador sinta que tem um papel preponderante, estimulando o seu envolvimento com a organização.

Çinar e Kaban (2012) estão de acordo que o papel do líder é de extrema importância para a gestão de conflitos, o comportamento dos líderes deve ser assim orientado para o aumento da produtividade dos seus colaboradores, para proporcionar a eficácia das funções de modo a satisfazer as diferentes necessidades. Sabe-se que os conflitos são causados por diferenças dos indivíduos, todos somos diferentes, para tal é necessário compreender também quais as diferenças que estes percebem quer ao nível de tarefas na estrutura organizacional, quer na partilha de informações, na comunicação insuficiente, pelas diferenças assim como as mudanças estruturais.

Estes autores baseiam-se nas relações entre colegas, líderes e o estilo de gestão de conflitos que é adotado nas organizações, mas o seu principal foco é a liderança visionária.

Em suma, as organizações, no geral os seus líderes/chefias, devem ser capazes de analisar interesses, compreender as necessidades dos seus subordinados, para que possam resolver os conflitos de uma maneira eficaz. Para tal, requerem habilidade para conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral o líder/chefe pode e deve interferir para modificar perceções e comportamentos de forma a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

1.3. A Comunicação

É crucial entendermos a importância da comunicação dentro das organizações. É bem verdade que não é a resposta a todos os problemas nem garantia da excelência profissional, no entanto é a via que permite a circulação da vida da organização, constituindo nesse sentido a possibilidade de resolução de muitos dos problemas bem como de rentabilização de muitas oportunidades.

Por vezes pensamos que todos nós sentimos os mesmos estímulos, a mesma realidade interpretamos as situações da mesma forma. No entanto, isso não acontece. Numa comunicação, a informação que cada membro recebe, tanto no que se refere a conteúdos como ao sentido que lhe damos, varia dependendo da interpretação percetiva, varia do estado de espírito da pessoa no momento e, por outro lado, depende de aspetos como experiências vividas.

Para Figueiredo (2001) “ninguém se comunica consigo mesmo, logo, vemos a necessidade do transmissor e do recetor. É necessário que se tenha o que comunicar, o que nos coloca frente à mensagem, e é imprescindível que haja a compreensão da mensagem, o que torna imperativo a escolha do meio” (p.14).

A comunicação é assim, o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para a outra. Se não houver compreensão, não ocorre comunicação, isto é, se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou, ou seja, não houve feedback entre emissor e recetor. “Qualquer comunicação é um ato e um ato social. Oriunda da relação social, a

comunicação forma, mantém ou transforma a relação” (cit in Meunier & Peraya, 2009: p.283).

Assim e de acordo com Meunier e Peraya (2009), a comunicação está contida no nosso ambiente social: numa conversa de café, no nosso trabalho, no seio familiar, num gesto de reprovação, num sinal de trânsito, num espetáculo de dança, num diálogo de surdos-mudos. Todas estas situações exemplificam como é impossível dissociarmos a nossa vida da nossa necessidade da comunicação. Sem a comunicação, cada um de nós seria um mundo isolado.

No artigo Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning dos autores Bisel, Messesmith e Kelley os mesmos descrevem nove situações sobre a função e os efeitos da comunicação entre os supervisores e os subordinados, a aprendizagem organizacional e as consequências dos comportamentos refletidos na comunicação entre supervisor e subordinado. Os autores explicam ainda o efeito mãe-hierárquico, ou seja, quando os subordinados discordam dos supervisores e ao invés de darem a sua opinião, os mesmos só se expressam através do silêncio. Silêncio este que é gerador de barreiras para a aprendizagem organizacional.

Em suma e de acordo com os autores, as relações supervisor-subordinado normalmente contaminam a partilha de informação. Os supervisores constantemente dão ordens aos seus subordinados, ao invés de comunicarem com estes, o que compromete a aprendizagem organizacional, produzindo ignorância estrutural nas organizações.

Tal como referem os autores Bisel *et al* (2012), o efeito mãe hierárquica aqui representa uma teoria da comunicação para descrever uma fonte de ignorância organizacional tendo o seu efeito relacionado com o sucesso organizacional.

Poderemos concluir que se verifica uma relação direta e positiva entre a comunicação e o conflito (com especial enfoque na comunicação interna) e os níveis de satisfação dos colaboradores de uma determinada organização. Podendo assim afirmar que quanto melhor for a comunicação, menores serão as barreiras interdepartamentais e entre hierarquias, promovendo assim um maior envolvimento uniforme dos colaboradores gerando maiores níveis de satisfação e de cooperação

para atingirem os objetivos da organização. Sem comunicação nas organizações certamente não haveria conflitos, poderíamos até dizer que as pessoas seriam como robots, mas a falta de comunicação ou a má comunicação é um fator que influencia no crescimento das organizações.

2. Os conflitos em contexto organizacional

Reconhece-se com Cunha e Leitão (2011) que “nem todos os problemas levam a conflitos, mas todos os conflitos pressupõem um problema. Uma opção racional, consistirá desse modo, em concentrar-se na resolução desses problemas (em geral, menos complexos e mais facilmente solúveis que os conflitos), o que poderá conduzir à redução de conflitos (situações que como se sabe, são de mais difícil gestão do que um mero problema" (p.23).

Chanlat (1996) *cit in* Pereira, Guelbert, Sehaber, Boloni e Santos (2009) referem que “os conceitos e opiniões sobre o conflito evoluíram nas últimas décadas, modificando-se conforme as diferentes perspectivas do estudo das organizações. De modo geral, estas análises adotam uma estrutura funcionalista da organização, que coloca em relevo a contribuição particular de cada escola de pensamento administrativo sobre o modo de conceber a organização e, portanto, de considerar o conflito” (sp).

Chiavenato (2004) refere que o conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e que se podem chocar, o conflito é assim o sobressair de opiniões divergentes, que podem ser analisados como conflito desejável e que agrega valor nas organizações, ou pelo contrário, podem ser conflitos indesejáveis que trazem custos para a organização.

Segundo Thomas (1990) citado por McIntyre (2007), não existe uma definição simples de conflito. O conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

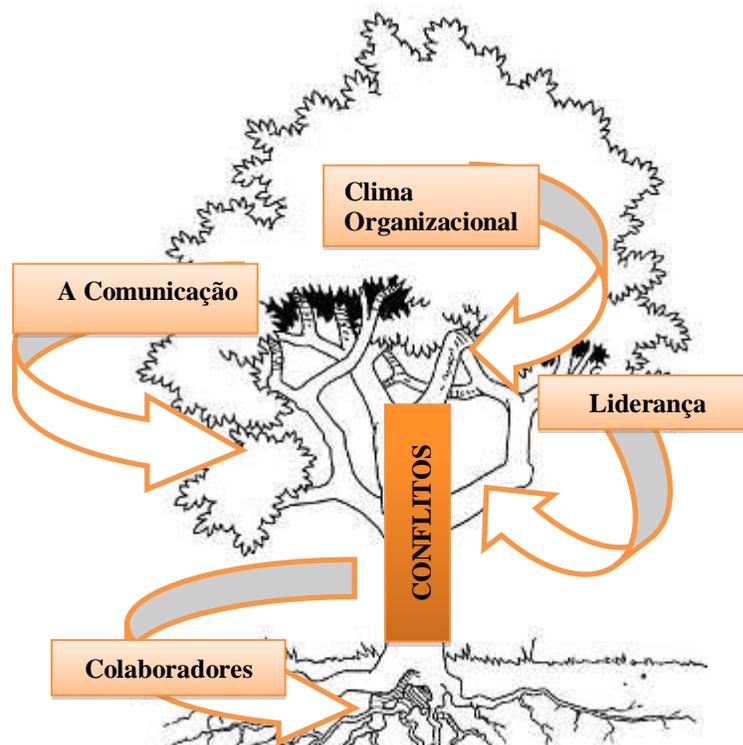
Andrade (2004) *cit in* Spagnol, Santiago, Campos e Badaró (2010), referem que “as fontes mais comuns que desencadeiam situações de conflito são: problemas de comunicação, estrutura organizacional, disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, falta de compromisso e outras” (p.804).

De acordo com Drory & Romm (1990) citados por Haq (2011), a presença de conflitos é essencial para a perceção da política organizacional.

Para Çynar e Kaban (2012) os conflitos são causados por uma série de fatores: pelas diferenças entre os indivíduos, pela estrutura organizacional, pela comunicação insuficiente, mudanças e sistemas de incertezas, o tamanho da organização, as diferenças nos métodos de gestão, entre outros.

Seguindo esta linha de ideias, tentámos elaborar um primeiro desenho para o nosso estudo, como apresentamos na figura 1 “A Raiz dos Conflitos”, em que colocamos na raiz os colaboradores, supostamente onde se iniciam os mesmos, no tronco colocámos os conflitos, partindo do pressuposto que estes são originados pelos diversos temas, tais como: o clima organizacional, a comunicação e a liderança, pelo que repartimos pelos diversos “galhos” da árvore, e conseqüentemente, iremos ver que tipo de frutos a mesma irá dar – se ameaças ou oportunidades para os colaboradores.

Figura 1 - A Raiz dos Conflitos



Fonte: Elaboração própria

Dutra (2002) refere que, as organizações devem saber atuar perante os seus colaboradores e os seus conflitos, para tal é necessário permanentemente compreendê-los em toda a sua extensão.

Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de vantagem mútua das expectativas e das necessidades. As organizações não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirão alavancar na competitividade por meio dessas mesmas pessoas.

Ao determinarmos as perspectivas e as consequências do conflito, é necessário os gestores analisarem no processo quais são as partes envolvidas no processo desse mesmo conflito, quais as motivações, reações aos resultados e disposição das partes para aceitar as novas propostas. O ambiente organizacional competitivo requer novas situações conflituosas, pelo que é necessário serem direcionadas para potencializar as consequências positivas.

Ury et al (2009) indicam que, quando existem relações contínuas entre pessoas com interesses muito diferentes, é inevitável que surjam conflitos. Estes podem ter consequências positivas se as partes se exprimirem, ou seja indicarem as suas divergências, fazerem concessões difíceis, entrarem em acordo que satisfaça as necessidades de ambas as partes, este sim, é um fator de crescimento, de mudança, quer para os indivíduos quer para as organizações, com estas atitudes depreende-se uma harmonia.

Kozan, Ergin e Varoglu (2007), num estudo sobre a intervenção e estratégias de resolução de conflitos para gestores e subordinados na Turquia, referem que os gestores devem ter mais formação para a resolução dos mesmos, uma vez que estes são a principal “arma” de intervenção. O seu estudo incidiu sob as estratégias de intervenção no local de trabalho, dando ênfase à harmonia e ao grau de delegação de autoridade aos subordinados. Este estudo, desenvolveu um modelo que incorporou algumas variáveis chave, como o ambiente no contexto organizacional, a posição do gestor, a natureza do conflito e qual o impacto do conflito no seio organizacional.

Nesse estudo os investigadores concluíram que os gestores revertem para uma reestruturação de conflitos com alto impacto, enfatizando a harmonia e a estratégia motivacional.

Diante do facto, o conflito é inerente ao relacionamento humano. Nas organizações existem uma série de motivos para se instaurar conflitos, quer seja a nível individual ou de grupo, quer seja de recompensas, de distribuição de tarefas, entre muitos outros fatores que ao longo do trabalho se tem vindo a mencionar, mas é importante observar e reter que gerir conflitos não significa acabar com eles, gerir significa tirar proveito do conflito para otimizar os resultados organizacionais.

Boulding (1962) citado por Robalo (2006), considera que os conflitos têm o seu próprio ciclo de vida. Segundo esta teoria, os conflitos surgem, existem durante algum tempo e finalmente desaparecem devido a suas próprias tendências inerentes, sem intervenções de resolução como a mediação. Pode acontecer porém, que o tempo de manifestação seja muito prolongado (p.14).

Noronha e Noronha (2002), referem que os conflitos tanto podem trazer benefícios como proporcionar custos, mas que o objetivo principal das organizações não deve ser de eliminar os conflitos mas sim mantê-los, a um nível baixo para que ajude a organização a tirar o máximo proveito destes, eliminando, tanto quanto possível os prejuízos causados por estes.

Coser (1970) citado por Cunha (2008) “considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais o autor destaca o facto de o fenómeno constituir o motor da mudança, permite o estabelecimento da diferença intergrupala, proporciona a obtenção de fins concretos e contribuiu ainda para a integração ou coesão social” (p.35).

De acordo com Chiavenato (1999, p.309), os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto a nível interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

Para Tjosvold (2006) um número elevado de investigadores, usando as mais diferentes perspetivas teóricas sobre os conflitos e a tomada de decisões sob a redução dos mesmos,

Tjosvold (2008) descreve que através do conflito, o pensamento convencional é desafiado, ameaças e oportunidades são identificadas e novas soluções são praticadas.

Segundo Falk (2000), existe uma grande tendência de atribuir aos conflitos uma conexão negativa, relacionando-o com brigas, guerra e destruição. O conflito em si não é danoso, nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas decorrentes do grau de aprofundamento, intensidade, duração, do contexto, da oportunidade e do modo em como ele é enfrentado e administrado. O conflito possui assim numerosas funções positivas, rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Sintetizando, os conflitos podem trazer resultados positivos ou negativos, nisto podem ser considerados como oportunidades mas também como ameaças tanto para as pessoas como para as organizações, a questão primordial é como o conflito é administrado, de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar então os destrutivos, essa tarefa cabe então ao gestor, embora muitas vezes este também seja um ator envolvido. O gestor deve procurar soluções sempre que possível de forma construtiva, para tal deve saber efetuar as suas escolhas, utilizando os meios e as técnicas eficazes para o efeito.

3. Alguns aspetos metodológicos

Neste estudo procurámos compreender o modo em que os colaboradores da organização percecionavam os conflitos, se existia falta de comunicação, se esta era eficaz, o que achavam do tipo de liderança, do tipo de clima organizacional e se os conflitos normalmente erma percecionados com os colegas ou com as chefias.

A investigação empírica enquadrrou-se no estudo das atitudes/opiniões dos conflitos quer por parte das chefias, quer seja dos subordinados, à qual inquirimos, com o questionário ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) numa amostra por conveniência 174 colaboradores do Município de Sines.

Na sustentação metodológica deste trabalho tivemos como base a matriz de Franque (2006), que apresentou uma Dissertação de Mestrado intitulada “Análise dos Estilos de Gestão do Conflito Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S.

Miguel”. Este investigador utilizou as formas A (chefias) forma B (subordinados) e a forma C (colegas/pares), a salientar que na presente investigação ainda se debruçámos sobre a forma D (reação à discordância e ao conflito), anexo A de Maddux (1991) citados por Cunha e Leitão (2011), de realçar que ambas as formas foram adaptadas pela autora.

Neste sentido, para este estudo “A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso” propôs-se estudar as seguintes variáveis: Conflitos e o tipo de gestão de conflitos, comunicação organizacional, clima organizacional e a liderança.

Como instrumento de recolha de dados e para complementar este estudo, utilizámos o questionário, Forma A (com as chefias) com 20 questões. O mesmo foi entregue aos colaboradores do município de Sines que não exercem cargos de chefia, foi adaptado de ROCI – II (*rahim organizational conflict inventory – Versão Portuguesa do Rahim Organizational Conflict Inventory II*) retirado de Cunha e Leitão (2011).

Às chefias entregámos o questionário em que utilizámos a forma C (com os subordinados) com 24 questões, de ressaltar que em ambos os questionários foi ainda aplicada a forma B (com os pares/colegas) com 20 questões e a forma D (a minha reação à discordância e ao conflito) com 13 questões. Aqui utilizámos uma outra escala para os itens propostos. Esta tem como objetivo principal avaliar a ausência de conflito, em que se utilizou a versão original de Maddux (1991), retirado de Cunha e Leitão (2011) e ainda adaptado pela autora para este estudo. Para os 13 itens apresentados obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,77.

Este instrumento desdobra-se em três formas distintas, com indicação de utilização de cada uma, de acordo com os níveis de hierarquia entre os participantes. A Forma A aplica-se na relação com superiores, a Forma C destina-se no contacto com subordinados e por fim, a Forma B, utiliza-se entre parceiros ou colegas (Cunha & Silva, 2010). O formato da escala é exatamente igual, alterando-se apenas em cada item o vocábulo referente à versão a que se destina.

Para responder a cada um foi utilizada uma escala tipo Likert com cinco opções de resposta, em que 1 corresponde a “discordo fortemente” e 5 a “concordo fortemente”. Assim, cada item tem uma pontuação que varia entre 1 e 5, enquanto o score total do

instrumento é de 150 pontos. Quanto mais alta a pontuação obtida, maior a propensão da pessoa a usar um determinado estilo, ou estilos, no tratamento dos conflitos interpessoais.

No instrumento para a forma A e B o score total das subescalas é o seguinte:

Colaboração, Evitação e Compromisso é de 20 pontos, Dominação é de 15 pontos, e Acomodação é de 25 pontos. Para a forma C o score total das subescalas é o seguinte: Integração e Acomodação é de 30 pontos, Evitação, Dominação e Compromisso é de 20 pontos.

4. Alguns resultados

A análise das respostas obtidas pretende de forma criteriosa expressar como os colaboradores percebem os conflitos, o tipo de liderança, o clima da sua organização e se a comunicação organizacional é eficaz.

Das variáveis em estudo, constatou-se que responderam 28 chefias e 146 subordinados, num total de 174 respondentes. 96,4% das chefias integram os quadros do município, assim como 84,2% dos subordinados, a idade média dos trabalhadores está situada entre os 40 e os 49 anos com 35,1% dos respondentes, e a idade mínima situa-se entre os 18 e os 29 anos com 2,3%. Quanto ao género 117 respondentes são do sexo feminino e 57 do sexo masculino,

Nas habilitações literárias aferimos que a maioria dos respondentes tem o ensino secundário, isto é 72 colaboradores, 41 são detentores de licenciatura, apenas 17 colaboradores têm habilitações baixas (1º ciclo ensino básico).

A categoria profissional mais acentuada dos respondentes verificou-se nos assistentes operacionais com 84 respostas o que equivale a 41%, seguindo-se 36 os técnicos superiores, 7 coordenadores-técnicos, 6 encarregados-operacionais, 2 chefes de divisão, 1 diretor de departamento e 1 encarregado geral.

Conforme consta na tabela 1 a maioria dos chefes inquiridos não têm uma postura de conflito, observa-se que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação que têm em média 19,53, seguido logo pela colaboração com 19,43. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem-no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a

O conflito no local de trabalho. Percepções sobre as ameaças e as oportunidades no local de trabalho

forma dominação do conflito que apresenta um valor de 14,64. Numa postura de compromisso temos o valor de 14,70 e nos chefes que utilizam um estilo mais de evitação verificamos o valor médio de 14,46.

Tabela 1 – Descrição das dimensões dos estilos de gestão de conflito dos chefes (Forma C)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma C - (Relação com Subordinados)						
Colaboração	19,83	1,80	19,13	2,18	19,43	2,02
Evitação	14,92	0,90	14,13	2,09	14,46	1,71
Acomodação	19,00	3,88	20,00	3,09	19,53	3,44
Dominação	15,17	1,64	14,25	1,98	14,64	1,87
Compromisso	14,82	1,83	14,65	2,31	14,70	2,09

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da dimensão do estilo de gestão de conflitos utilizados pelas chefias com os subordinados, procurámos verificar o modo de gestão que estes utilizavam nos relacionamentos com os colegas/pares. E constata-se, através da tabela 2 que a média de 18,92 tem um estilo de acomodação do conflito perante os colegas, seguido do estilo de integração com 15,85, a salientar que temos respondentes que assinalaram a dominação, isto é, existem chefes que ainda tentam dominar a situação de conflito em seu favor.

Tabela 2 – Descrição das dimensões dos estilos de gestão de conflito dos chefes

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma B - (Relação com Colegas)						
Colaboração	15,92	0,90	15,80	2,07	15,85	1,63
Evitação	14,08	1,24	13,50	2,21	13,77	1,82
Acomodação	18,83	2,20	19,00	1,66	18,92	1,90
Dominação	9,33	1,56	8,21	1,80	8,73	1,76
Compromisso	12,92	1,88	13,64	1,59	13,31	1,74

Fonte: Elaboração própria

A tabela 3 descreve o estilo de gestão de conflitos dos chefes relativamente aos subordinados e na relação com os colegas, observando-se através do total que os chefes apresentam uma boa gestão de conflitos quer com os subordinados (M=85,36) quer com os colegas (M=70,46). Quando comparadas as diferenças entre géneros os chefes homens apresentam uma melhor gestão de conflitos com os subordinados (M=86,27) e colegas (M=71,08) do que as chefes mulheres (M=84,64; M=69,93, respetivamente).

Tabela 3 - Descrição dos estilos de gestão de conflitos dos *chefes* (Forma C e B)

Formas	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma C - Total (relação com subordinados)	86,27	6,68	84,64	8,86	85,36	7,86
Roci-II - Forma B – Total (relação com colegas)	71,08	4,99	69,93	6,72	70,46	5,90

Fonte: Elaboração própria

Verificamos na tabela 4 o total da escala de situação de conflitos – forma C (subordinados) que teve uma média de 88, mostrando que a maioria dos chefes que participaram neste estudo têm um nível de boa gestão e de pouco conflito com os subordinados, a salientar que nem todos os chefes responderam a todas as questões, pelo que não pudemos considerar a sua totalidade (n=25).

Tabela 4 – Escala total de situação de conflito – Forma C

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Total	25	74.00	102.00	87.5200	7.13045	50.843

Fonte: Elaboração própria

Na tentativa de aprofundar a associação das diferentes variáveis em estudo quer para os chefes quer para os subordinados realizou-se uma correlação, utilizando o teste não paramétrico spearman.

A tabela 5 descreve a reação à discordância e ausência de conflitos dos chefes observando-se através do total que os chefes manifestam uma atitude realista face aos

O conflito no local de trabalho. Percepções sobre as ameaças e as oportunidades no local de trabalho

conflitos e parecem dispostos a resolvê-los. Quando comparadas as diferenças entre géneros os chefes mulheres apresentam uma maior atitude realista face aos conflitos e parecem mais dispostas a resolvê-los que os homens. Porém a pontuação dos chefes homens apenas é ligeiramente inferior.

Tabela 5 – Descrição da reação à discordância e ausência de conflito dos chefes

	Masculino (N=12)		Feminino (N=15)		Total (N=27)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Escala reação à discordância e ausência de conflitos dos chefes	45,25	6,75	48,27	4,86	46,93	5,86

Fonte: Elaboração própria

Após a análise, verificamos que os chefes inquiridos não têm postura de conflito, uma vez que o estilo de gestão mais frequentemente utilizado é o de colaboração e o de acomodação, o que pode significar que tudo fazem para estabelecer uma boa comunicação para salvaguardar os objectivos de ambos e também os relacionamentos, como se verifica uma média de 19,53 na acomodação, pode expressar, tal como referem os autores Cunha et al (2007), uma vantagem para ambos, em que significa o “encorajamento da cooperação futura”.

Relativamente à reação aos conflitos percebidos pelos subordinados na relação com as chefias, constatamos através da tabela 6 que a maioria não têm uma postura de conflito, observa-se que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação que têm em média 17,65, seguido logo pela colaboração com 16,38. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem – no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito que apresenta um valor de 9,97. Numa postura de compromisso temos o valor de 15,33 e nos chefes que utilizam um estilo mais de evitação verificamos o valor de 15,49.

Tabela 6 – Descrição das dimensões dos estilos de gestão de conflito dos subordinados (Forma A)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma A - (Relação com Chefes)						
Colaboração	15,76	1,75	16,65	1,97	16,38	1,94
Evitação	14,87	2,78	15,77	2,17	15,49	2,40
Acomodação	17,80	3,46	17,58	3,28	17,65	3,33
Dominação	9,93	2,12	9,98	1,91	9,97	1,97
Compromisso	15,24	2,26	15,37	2,19	15,33	2,20

Fonte: Elaboração própria

Na análise aos estilos de gestão praticados pelos subordinados em relação aos seus colegas /pares, verificamos na tabela 7, que a estratégia mais utilizada por estes e com uma média de 18,12 é o estilo acomodação, seguido da colaboração com 15,67, e menos frequente é o estilo dominação que apenas tem uma média de 9,01.

Tabela 7 – Descrição das dimensões dos estilos de gestão de conflito dos subordinados (Forma B)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma B - (Relação com Colegas/Pares)						
Colaboração	15,33	2,42	15,82	2,07	15,67	2,18
Evitação	13,91	2,48	14,26	2,39	14,15	2,41
Acomodação	18,42	2,86	17,99	2,59	18,12	2,68
Dominação	9,33	2,47	8,86	2,58	9,01	2,54
Compromisso	13,88	2,70	13,37	2,53	13,53	2,58

Fonte: Elaboração própria

A tabela 8 descreve o estilo de gestão de conflitos dos subordinados relativamente à relação com os chefes e com os colegas, observando-se através do total que os subordinados apresentam uma boa gestão de conflitos quer com os chefes (M=74,70) quer com os colegas (M=70,47). Quando comparadas as diferenças entre géneros os subordinados mulheres

O conflito no local de trabalho. Percepções sobre as ameaças e as oportunidades no local de trabalho apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes (M=75,19) e os subordinados homens apresentam uma melhor gestão de conflitos com os colegas (M=70,89).

Tabela 8 – Descrição dos estilos de gestão de conflito dos subordinados (Forma A e B)

Forma	Masculino (N=45)		Feminino (N=100)		Total (N=145)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma A - Total (relação com chefes)	73,60	10,48	75,19	8,60	74,70	9,21
Roci-II - Forma B – Total (relação com colegas)	70,89	11,21	70,29	9,08	70,47	9,75

Fonte: Elaboração própria

A tabela 9 descreve a reação à discordância e ausência de conflitos dos subordinados observando-se através do total que os subordinados manifestam uma atitude realista face aos conflitos e parecem dispostos a resolvê-los. Não existindo diferenças entre os géneros.

Tabela 9 – Descrição da reação à discordância e ausência de conflitos dos subordinados

	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Escala da reação à discordância e ausência de conflitos dos subordinados	47,82	7,03	47,92	6,21	47,89	6,45

Fonte: Elaboração própria

Procurámos saber junto dos subordinados a forma destes lidarem com os chefes em situações de conflito, para percebermos se as chefias são determinantes ou não para chegarem a um estado razoável de negociações e assim tentar descobrir o tipo de líderes que inquirimos.

Na tabela 10 em que - perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável, verifica-se que acima de 60% concordam em analisar as situações juntamente com os chefes para chegarem a soluções

aceitáveis, assim percebe-se que a maioria dos respondentes procura responder às expectativas do seu líder.

Corroborando com Cunha *et al* (2007), verificamos que os subordinados são seguidores dos seus líderes tal como se constata na tabela abaixo.

Tabela 10 - Perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo Fortemente	1	0,7 %
Discordo	3	2,1 %
Indiferente	5	3,4%
Concordo	90	61,6%
Concordo Fortemente	47	32,2%
Total	146	100 %

Elaboração própria

E quando surgem situações/problemas procurámos saber o que fariam os subordinados nesta situação, se mostram as suas ideias (normalmente o “dar palpites”) ou se colaboravam como uma equipa para chegar à decisão final. E foi através da tabela 11 que se verificou que 99 dos respondentes concordam em integrar as suas ideias e as dos chefes para alcançar uma decisão conjunta, 34 concordam fortemente, apenas uma minoria não concorda, sendo que 2 discordam fortemente, 3 discordam e oito são indiferentes.

Tabela 11 – Perante uma situação problemática com o meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo Fortemente	2	1,4 %
Discordo	3	2,1 %
Indiferente	8	5,5%
Concordo	99	67,8%
Concordo Fortemente	34	23,%
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

Prontamente e de acordo com os resultados apresentados, iremos confirmar ou infirmar as nossas hipóteses. De realçar que face à dimensão populacional dos chefes, a leitura dos resultados é importante mas não deve ser generalizada para outras instituições.

Face ao exposto e indo ao encontro no nosso objetivo geral, apurar as causas dos conflitos na organização e determinar se os mesmos são prejudiciais ou benéficos para os colaboradores, procurámos em primeiro lugar perceber o tipo de gestão de conflitos usualmente utilizado quer pelas chefias quer pelos subordinados, de seguida compreender se o estilo de liderança influencia na gestão de conflitos, entender o tipo de clima organizacional e se a comunicação existente é eficaz, e por fim confirmar ou infirmar se os conflitos são considerados como oportunidades ou como ameaças.

Prosseguindo as etapas dos nossos objetivos, procurámos saber se o clima na organização influenciava o conflito, e como conseguimos ver através da tabela 12, 57 colaboradores concordaram com esta afirmação, 55 discordam, pelo que verifica na análise deste quadro que os respondentes estão um pouco balanceados quanto a esta questão.

Tabela 12 – O Clima na minha organização influencia o conflito

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo Fortemente	16	9,2%
Discordo	55	31,6%
Indiferente	30	17,2%
Concordo	57	32,8%
Concordo Fortemente	16	9,2%
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

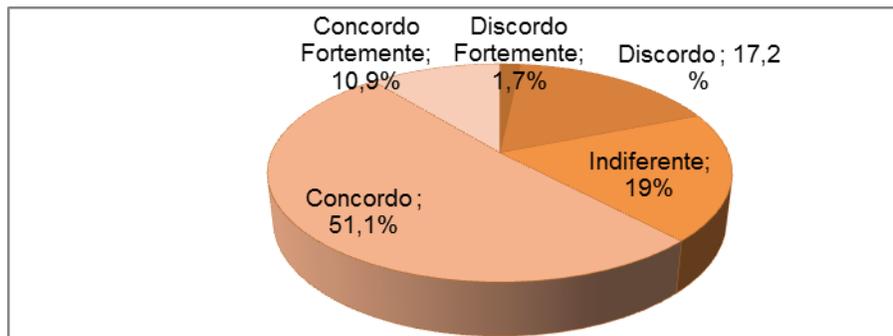
Todas as organizações comunicativas pressupõem que a organização favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todos os colaboradores, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa, com estes indicadores levará a uma maior satisfação dentro da estrutura organizacional (Bourne & Bourne, 2010).

Corroborando com os autores fomos afirmar a veracidade neste estudo, em que confirmamos que a percepção dos colaboradores quanto à comunicação na sua organização, aponta para a eficácia. Como demonstra no gráfico 1, 51,1% confirmam que

a comunicação no local de trabalho é eficaz, 19% mostraram-se indiferentes a esta questão, 17,2% discordaram, 10,9% concordaram fortemente e apenas 1,7% discorda fortemente.

Verificamos assim que a maioria considera que a comunicação organizacional é eficaz, apenas alguns respondentes discordam desta questão.

Gráfico 1 - A Comunicação organizacional é eficaz e eficiente



Fonte: Elaboração própria

Quando questionámos os inquiridos sob o relacionamento entre colegas, se o mesmo era harmonioso, 45,4% concordaram e 18,4% concordam fortemente o que equivale a 111 colaboradores a confirmarem que há harmonia entre colegas, apenas 19,5 % discorda e 16,7% são indiferentes.

Tabela 13 - O Relacionamento entre colegas é harmonioso

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo	34	19,5%
Indiferente	29	16,7%
Concordo	79	45,4%
Concordo Fortemente	32	18,4%
Total	174	100 %

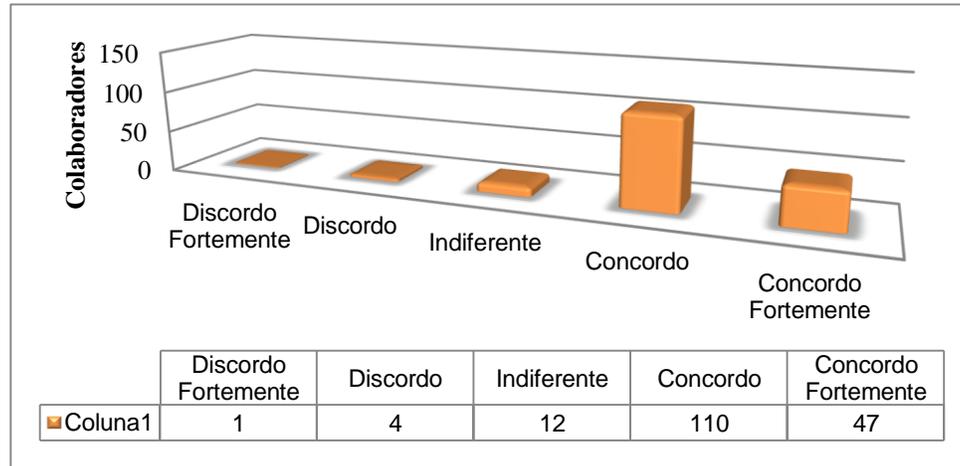
Fonte: Elaboração própria

Cunha *et al* (2007, p. 43) referem que “o conflito é uma realidade incontornável da vida social e, a fortiori da vida organizacional. A conceção clássica aduzindo que a sua

presença é pernicioso e, portanto, carecente de estratégias gestonárias conducentes ao seu evitamento, perde vigor. Deu lugar à conceção segundo a qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades”.

Dentro desta realidade vamos apresentar os dados relativamente à percepção dos conflitos por parte dos respondentes, quando questionados se o conflito faz parte da vida e que procura, com todas as forças resolvê-lo, podemos observar através do gráfico 2 que 110 respondentes concordam com esta afirmação, 47 concordam fortemente, 12 são indiferentes, 4 discordam e apenas um discorda fortemente. Aqui está presente que a maioria tem consciência que os conflitos fazem parte do dia-a-dia, mas estes colaboradores fazem questão de obter soluções para que os mesmos fiquem resolvidos.

Gráfico 2 - O conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo

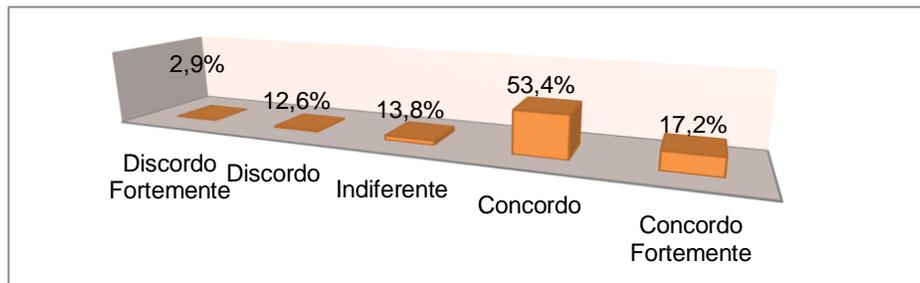


Fonte: Elaboração própria

E quando se questiona se consideram o conflito como positivo ou como algo que procura tocar na área comportamental de cada um, o saber ser e estar, verificamos no gráfico 3 que 53,4% concordam, 17,2% concordam fortemente, 13,8% são indiferentes, 12,6 discordam e 2,9% discordam fortemente, aqui também se verifica a

consciencialização para a problemática dos conflitos, em que se percebe francamente que os respondentes consideram o conflito positivo, e que também nesta situação podem exprimir as suas ideias e sentimentos e que até podem tirar proveito desta mesma situação.

Gráfico 3 - O Conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias

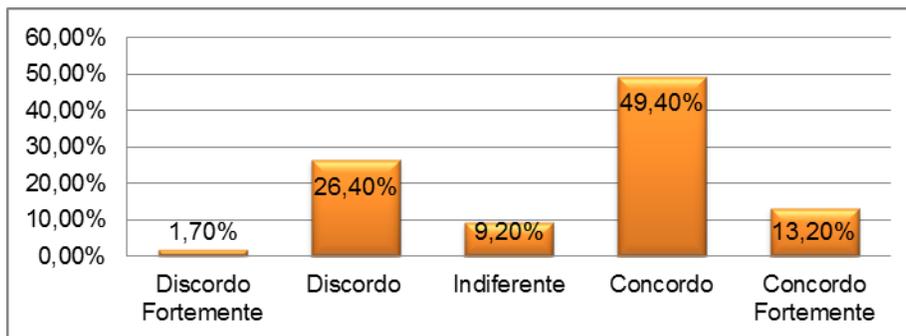


Fonte: Elaboração própria

Nesta mesma linha de ideias comenta Tjosvold (2008) que os conflitos são por vezes mal geridos, a gestão de conflitos pode contribuir para a eficácia da organização, mas também exige muito, por parte dos protagonistas, uma vez que estes devem geri-los emocionalmente mas também serem racionais. Devem expressar os seus sentimentos, mas também desenvolver os seus argumentos, usando um raciocínio dedutivo e indutivo. Eles devem expressar honestamente os seus pontos de vista, mas fazê-lo de maneira em que incentivem os outros a expressar também as suas ideias.

Questionámos os respondentes se os conflitos produziam soluções para os problemas, e confirmamos através do gráfico 4, que 49,4% (n=86) concordam com esta afirmação, 13,2% (n=23) concordam fortemente, 26,4% (n=46) discordam, 9,2% (n=16) são indiferentes ou não têm opinião e 1,7 (n=3) discordam, podemos assim verificar que a maioria destes colaboradores consideram que geralmente existem soluções para os problemas identificados.

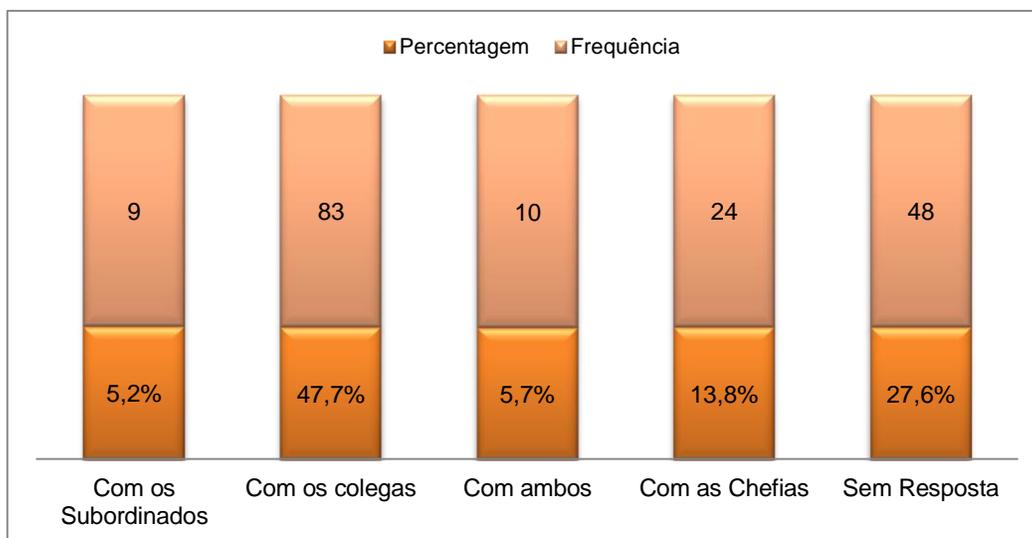
Gráfico 4 - O conflito geralmente produz soluções para os problemas



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 5 observamos que geralmente os conflitos que ocorrem no Município de Sines são na sua maioria entre colegas com 47,7% (n=83), apenas 13,8% (24) responderam que os conflitos que percebem são com as chefias, 27,6% (n=48) não responderam a esta questão, 5,7% (n=10) responderam que têm conflitos com ambos, quer seja com as chefias ou com os colegas, conflitos com os subordinados apenas 5,2% (n=9) apontam para esta classe.

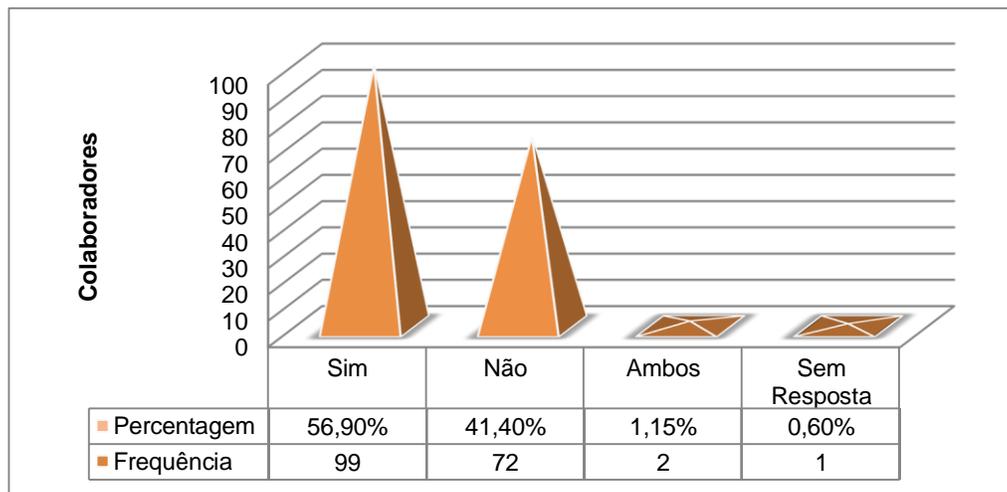
Gráfico 5 - Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com?



Fonte: Elaboração própria

Apurámos com o gráfico 6 que 99 respondentes (56,90%) percecionam os conflitos como uma ameaça e julgam estes como algo prejudicial, já 72 respondentes (41,40%) acham que os conflitos não são considerados ameaças nem que estes são prejudiciais, apenas 2 pessoas (1,15%) consideram ambas as hipóteses e 1 pessoa não respondeu a esta questão.

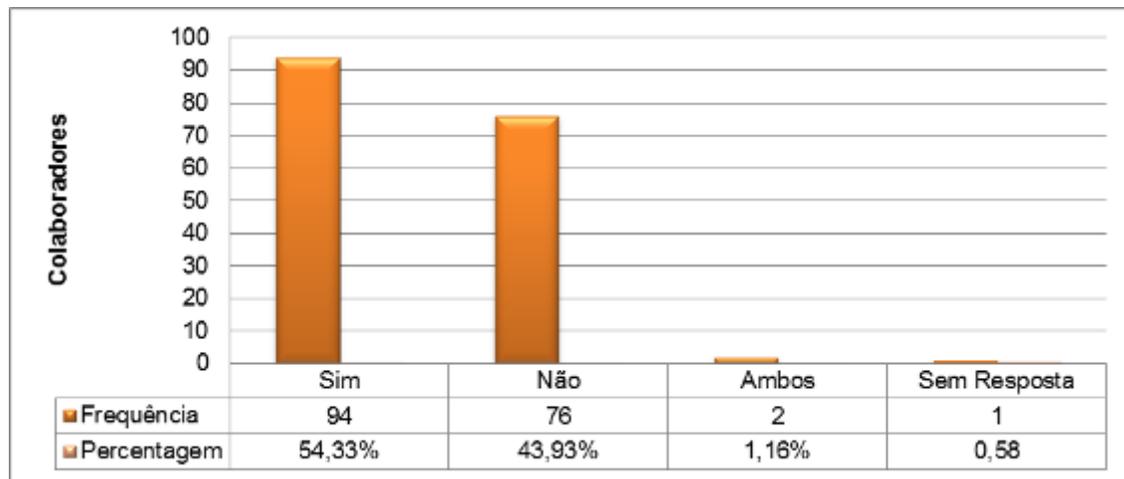
Gráfico 6 – Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?



Fonte: Elaboração própria

Quando questionámos os respondentes sob se achavam que os conflitos poderiam ser considerados como uma oportunidade, em que podem ganhar mais aptidão na área comportamental e estes serem benéficos para si, concluímos através do gráfico 7, que 94 (54,33%) respondentes consideram os mesmos como uma oportunidade e que a estes podem ser associados benefícios, para 76 (43,93%) respondentes a resposta é contrária, pois estes não consideram que os conflitos lhes possam suscitar oportunidades. Dois colaboradores (1,16%) indicaram ambos, um não respondeu.

Gráfico 7 - Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?



Fonte: Elaboração própria

Considerações em torno das hipóteses colocadas

No seguimento do nosso estudo encontrámos as respostas para as nossas hipóteses, em que iremos recusar apenas uma e aceitar as restantes. Hipótese 0: Os conflitos não são considerados como oportunidades nem como ameaças. Rejeitamos H0, visto que os conflitos não são vistos como: nem bons nem maus, tendem a ser vistos como obstáculos que necessitam de soluções pensadas em conjunto. No que respeita à Hipótese 1: Como são vividos e percecionados - Os conflitos são considerados como oportunidades.- Os subordinados apresentam a mesma tendência dos chefes, aceitando e compreendendo claramente o seu papel na organização. Quando questionámos os respondentes se estes reconheciam que os conflitos poderiam ser considerados como uma oportunidade, em que poderiam ganhar mais aptidão na área comportamental e estes serem benéficos para si, concluímos através do gráfico 7, 54,33% colaboradores consideram os mesmos como uma oportunidade e que a estes podem ser associados benefícios, para 43,93% respondentes a resposta é contrária, pois estes não consideram que os conflitos lhes possam suscitar oportunidades. Dois colaboradores (1,16%) indicaram ambos, sem resposta apenas 1 (0,58%). Aceitamos a hipótese 1 pois verificamos que a maioria perceciona os conflitos como uma oportunidade.

Relativamente à Hipótese 2: Como são vividos e percebidos - Os conflitos são considerados como ameaças. Já a relação dos colegas (chefes com chefes ou subordinados com subordinados) apesar de não ser conflituosa é gerida de uma forma menos democrática muito possivelmente porque estão ao mesmo nível na organização e é necessário utilizarem estratégias de entendimento diferentes entre si. Apurámos com o gráfico 6, 56,90% percebem os conflitos como uma ameaça e julgam estes como algo prejudicial, já 41,40% acham que os conflitos não são considerados ameaças nem que estes são prejudiciais, apenas 2 pessoas (1,15%) consideram ambas as hipóteses e 1 pessoa não respondeu a esta questão. Aceitamos também a hipótese 2.

Comparando as Hipóteses 1 e 2, verificamos que a maioria considera os conflitos como algo prejudicial e que pode ser ameaçador para o trabalhador.

A Hipótese 3: A liderança influencia a gestão de conflitos - ficou comprovada que na presença de um conflito está patente a procura pela resolução do problema em conjunto, porém os chefes não se acomodam às exigências dos subordinados explicando-lhes o porquê de tomar determinada decisão – estamos claramente na presença de chefes com um estilo democrático. Aceitamos assim a hipótese 3, uma vez que confirmamos que uma liderança eficaz é promotora de uma boa gestão de conflitos.

A Hipótese 4: O clima organizacional interfere na gestão dos conflitos - O clima da organização apresenta uma boa gestão de conflitos por parte dos chefes e por parte dos subordinados; ainda assim, 57 colaboradores concordam que o clima organizacional interfere na gestão dos conflitos, 55 discordam, 16 concordam fortemente, 16 discordam fortemente e 30 são indiferentes à questão. Aceitamos a hipótese 4.

O clima organizacional, apresenta assim alguma subjetividade, pois mais do que a opinião de cada colaborador, pondera sim as vontades e as atitudes adotadas e valorizadas por cada colaborador. O clima organizacional pode ser considerado o resultado da interpretação das condições de trabalho, da distribuição de tarefas, dos relacionamentos na organização, constituindo influência sobre aspetos relevantes para as organizações, como a satisfação e a harmonização entre os colaboradores e chefias.

Relativamente à Hipótese 5: Uma comunicação organizacional ineficaz interfere na gestão dos conflitos - Existe uma boa comunicação organizacional – verificado nas subescalas da escala ROCI-II. Após a análise, apurámos que os chefes inquiridos não têm

postura de conflito, uma vez que o estilo de gestão mais frequentemente utilizado é o de colaboração e o de acomodação, o que pode significar que tudo fazem para estabelecer uma boa comunicação para salvaguardar os objetivos de ambos e também os relacionamentos.

Considerações finais

Como referimos, as organizações são estruturas que procuram realizar os seus objetivos, ou seja, traçar as suas próprias metas e atingi-las num curto espaço de tempo, com uma variedade de recursos a que a estas possam afetar, organizações como: empresas, escolas, universidades, associações recreativas, prisões e outras, mas não nos podemos esquecer que dentro dessas organizações está o capital humano, são os colaboradores que dão vida a essas mesmas organizações, e são estes que contribuem para o sucesso ou insucesso das mesmas.

Corroborando com Robbins *et al* (2010) “no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir um nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões” (p.360).

Assim, procura-se que os líderes consigam fazer com que os seus seguidores façam mais do que aquilo que eles lhes pedem, e é aqui que é propício o início dos conflitos, para tal é necessário as organizações, os gestores, os líderes terem a percepção do que é bom ou mau, considerando que nem todos os conflitos são maus e que podem trazer algo de proveitoso para ambos.

Este estudo consistiu numa investigação em que a temática principal são os conflitos, mas outros temas foram considerados importantes para a veracidade do mesmo, tais como: a liderança, clima organizacional e a comunicação. Foi então ponderada a hipótese de fazer o estudo numa organização pública, por nas proximidades ser uma organização com um elevado número de colaboradores e o nosso interesse era termos um número razoável de respostas.

Como pudemos constatar a maioria dos chefes inquiridos não têm uma postura de conflito, observando que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação, seguido logo pela colaboração. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em

conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem – no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito.

No que concerne aos subordinados as dimensões dos estilos de gestão de conflitos relativamente aos chefes e na relação com os colegas, observa-se que os subordinados apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes nas subescalas – colaboração, evitação, dominação e compromisso, do que na relação com os colegas.

Ao fazermos uma reflexão conceptual sobre os conflitos, foi identificado o clima organizacional, comunicação organizacional, a liderança como fatores chave a ponderar para obter resposta se o conflito será uma ameaça ou uma oportunidade para as organizações.

Qualquer organização deve ter como um dos seus principais objetivos, proporcionar aos seus colaboradores um maior envolvimento e participação ativa, sendo que estes assumem especial importância no alcance de um bom clima organizacional e conseqüentemente no futuro da organização, para tal procurámos também refletir sob o tema da comunicação nas organizações.

Verificamos com o estudo que as opiniões divergem quanto ao clima, se este influencia ou não nos conflitos, em que 32,8% concordam com esta afirmação, 9,2% concordam fortemente, 31,6% discordam, 17,7% são indiferentes e 9,2% discordam fortemente.

A comunicação organizacional, alia-se aos objetivos de qualquer organização, uma vez que proporciona aos seus colaboradores um maior envolvimento e participação, de modo a assegurar o seu futuro. Assim, a comunicação é imprescindível para o êxito de qualquer organização, devendo ser ativados esforços no sentido de desenvolver eficazes políticas de comunicação interna e externa.

Todas as organizações comunicativas pressupõem que a organização favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todos os colaboradores, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa, com estes indicadores levará a uma maior satisfação dentro da estrutura organizacional (Bourne & Bourne, 2010).

Neste sentido e quando confrontados sob a comunicação organizacional na sua organização, se a mesma é eficaz e eficiente, os respondentes e na sua maioria concorda com esta afirmação, 51,1% concordam e 10,9% concordam fortemente.

Bourne e Bourne (2010) descrevem que as organizações devem cada vez mais ter a noção de que é muito importante encontrar as melhores estratégias para manter e desenvolver o seu capital humano. Para tal é sempre necessário, uma adequação das estratégias ao perfil dos colaboradores, assim como de um bom líder.

Corroborando com os autores, se o líder não tiver as competências essenciais para a resolução dos conflitos certamente que estes se tornam em ameaças, e ainda, a ausência ou uma incorreta eliminação dos conflitos pode por em causas os objetivos organizacionais, e uma boa gestão pode ser a chave do sucesso organizacional.

Neste sentido e visando o estudo, depreendemos que os líderes inquiridos são do estilo democrático, em que procuram resolver as situações/problemas com os seus subordinados de forma a acharem as soluções adequadas para cada situação.

Verificámos que a maioria dos chefes não têm uma postura de conflito, observando que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação, seguido logo pela colaboração, isto é, os chefes procuram participar nos interesses dos subordinados, para que ambos cheguem a uma melhor solução para a resolução dos conflitos.

Um aspeto importante a salientar é que, embora classicamente o conflito seja visto como uma situação negativa, dentro das organizações, ocasionada principalmente por falhas de comunicação, os conceitos modernos mostram que este fenómeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação da mudança, pelo que não se deve atribuir aos conflitos a condição de serem bons ou maus (Robbins, 2008).

Na mesma linha de ideias Chiavenato (2004) descreve que os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito tanto interno como externo, sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno.

Assim de acordo com o autor, depreendemos que tende a haver sempre conflitos, sejam eles gerados internamente ou externos à organização, os gestores devem é saber gerir os conflitos para que estes sejam uma dependência mútua na mudança organizacional e assim verificarmos as oportunidades nas organizações.

Garesché (2010) descreve que se vivêssemos sozinhos no mundo, nunca teríamos de enfrentar conflitos. Mas uma parte da interação com os outros compreende a necessidade de

encontrarmos formas de nos darmos com eles. Mas fomos criados para viver em comunidade. E é por vezes com as pessoas que mais amamos que temos as mais acaloradas divergências. Quando outra pessoa tem um ponto de vista que não faz muito sentido para nós, podemos sentir-nos perturbados, confusos e até ameaçados. É bom estarmos conscientes das nossas emoções e das emoções das outras pessoas, quando trabalhamos com estas diferenças de opinião. Quando surge um conflito, pode no entanto ser difícil encontrar um terreno comum.

O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação na organização, que é da responsabilidade do gestor/líder que facilita a gestão desse conflito. Assim, para facilitar a gestão do conflito, o gestor/líder deverá procurar soluções construtivas e não se identificar demasiadamente com o conflito em curso, deverá saber escolher estratégias de resolução para cada caso e, acima de tudo, deverá ter a consciência do que não sabe, procurando formação adequada na gestão de conflito, se tal sentir necessidade (McIntyre, 2007, p.303).

McIntyre (2007) refere ainda que os conflitos nas organizações existem e sempre existirão, ainda que muitos o tentem ignorar. Normalmente o que ocorre é que as pessoas não se sentem à vontade para se expressarem, utilizando predominantemente o estilo evitação e acomodação, constituindo tal atitude uma perda para a organização. Assim, e numa era cada vez mais globalizada e competitiva é imprescindível que as organizações, os seus gestores/líderes, apliquem o estilo mais adequado de gestão para os seus conflitos, que são inevitáveis, através de formação adequada para os seus colaboradores. E é desta forma que, só aprendendo a gerir eficazmente os conflitos que as organizações estão preparadas para responder à concorrência que vêm do exterior (p.303).

No presente estudo conseguimos apurar que as opiniões divergem, quando questionámos os colaboradores do Município de Sines, acerca das ameaças ou oportunidades que os conflitos causariam, e pudemos constatar que 56,90% concordam que são uma ameaça, que o conflito pode ser prejudicial, assim de acordo com o autor McIntyre, em que no geral constatamos que o estilo de gestão predominante nestes respondentes é a acomodação, tudo indica que pode transportar perdas para a organização em vez de constituir uma mais-valia, gerando novas ideias de forma a visar um contributo quer para os participantes quer para a organização.

Quando questionados sobre, se seria uma oportunidade para o trabalhador, em que estes ganhariam mais aptidão na área comportamental e que os mesmos poderiam ser benéficos, 54,33% concordaram, 43,93% não concordavam, 1,16% consideravam ambas as respostas e 0,58% não respondeu.

Assim de acordo com as perspectivas e análises levadas a cabo através da revisão bibliográfica, os conflitos são negativos e positivos, o que nós (enquanto gestores/líderes) podemos fazer é maximizar os conflitos positivos e minimizar os negativos. Os conflitos podem trazer oportunidades quando agregam valor para as organizações, ou seja, novos pontos de vista. Também a salientar são os conflitos negativos – as ameaças, porque através destes, também tiramos lições para a vida, os mesmos devem é ser monitorizados.

Esta visão confirma o que foi exposto anteriormente, o conflito em si, não pode ser considerado uma ameaça ou uma oportunidade, a sua natureza e a forma de administra-lo é que farão com que as suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização.

Referências bibliográficas

- Bisel.S.R., Messesmith, S., & Kelley, M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: “Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning”. *Journal of Business Communication*, 49, 128-147. Retirado de <http://job.sagepub.com/content/49/2/128> em 25 outubro de 2013.
- Bourne, M., & Bourne, P. (2010). *Motivar pessoas*. Porto: Kindersley - Civilização, Editores. ISBN: 978-989-550-864-8.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (17.^a). Rio de Janeiro: Editora Campus. ISBN: 85-352-0427.
- Chiavenato,I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN: 85-352-1348-1.
- Çinar, F. & Kaban, A. (2012, setembro). “Conflict Management and Visionary Leadership : An Application in Hospital Organizations”. *8th International Strategic Management Conference*. 58, 197-206. Publicações Elsevier, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044552> em 23 de maio de 2014.

- Cunha, P., & Leitão, S (2011). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. ISBN: 978-989-643-074-0.
- Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH. ISBN:978-972-8871-16-1.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2.^a ed.). Porto: Edições ASA. ISBN: 978-972-41-2524-4.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas – modelos, processos, tendências e perspectivas* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-3120-5.
- Falk, M. (2000). *A competência gerencial nos conflitos interpessoais*. Tese de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, retirado de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?sequence> em 20 de janeiro de 2014.
- Figueiredo, L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Tese de Mestrado. Viseu: Universidade Católica Portuguesa, retirado de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf> em 13 de novembro de 2013.
- Figueredo, M. (2001). *Comunicação organizacional: quando a comunicação falha. Pós-graduação em Administração da Produção*. ASSELVI – Associação Educacional Leonardo da Vinci. Instituto Catarinense de Pós Graduação- ICPG, retirado de <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-09.pdf> em 13 de novembro de 2013.
- Franque, P. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel*. Tese de Mestrado: Açores: Universidade dos Açores.
- Garesché, J. (2010). *Como resolver conflitos*. Prior Velho: Paulinas Editora. ISBN: 978-989-673-120-5.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, Jr., & Konoske, R. (2006). *Organizações-comportamento, estrutura e processos* (12.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 2000).ISBN: 85-86804-61-4.
- Guerra, J., Martínez, I., & Medina, L. (2005). “A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture”. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176, retirado de <http://www.tandf.co.uk/journals/pp/1359432X.html> em 13 de novembro de 2013.
- Haq, I. (2011). "The Impact of Interpersonal Conflict on the Job". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811023767> em 21 de fevereiro de 2014.
- Kozan, M.K., Canan, E., & Demet V. (2007). "Third Party Strategies of Managers in Subordinates Conflicts in Turkey". *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 128-147.
- Lauer, S., Ekvall, G., & Britz, A. (2000). "Perceptions of the Beste and Worst Climates for Criativity: Preliminary Validation Evidence for Situational Outlook Questionnaire". *Creativity Research Journal*, 13, (2), 171-184, retirado de http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/SOQ_CRJ_Article.pdf em 13 de novembro de 2013.
- McIntyre, S. (2007). "Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias Individuais Negociais". *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305, Instituto Superior da Maia, retirado de http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312007000200009&script=sci_arttext em 20 de janeiro de 2014.
- Mendes, A. (2011, novembro). "Motivar em tempos de austeridade". *Revista Human Resource*, 18, pp. 55-56.
- Meunier, J.P., & Peraya, D. (2009). *Introdução às teorias da comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 2004). ISBN:978-972-771-998-3.
- Noronha, M., & Noronha, Z. (2002). *Do conflito à gestão e à decisão negociada*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas. ISBN: 972-707-331-X.
- Pereira, A., Guelbert, M., Sehaber, M., Beloni, B., & Santos, E. (2009). "Análise de Conflitos Organizacionais: Características, Estilos e Estratégias". *V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas Pr* – 22 a 24 de junho. Cascavel.
- Robalo, S. (2006). *O mediador de conflitos: ser e saber: a formação e a transformação do profissional face ao conflito*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Legal. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada. ISPA, retirado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10> em 20 de janeiro de 2014.

- Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico. ISBN: 978-989-615-062-4.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 2003). ISBN:978-85-7605-569-3.
- Siqueira, M. & Colaboradores (2008). *Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Bookman. ISBN: 978-85-363-1121-0.
- Spagnol, C., Santiago, G., Campos, B.,& Badaró, M. (2010). “Situações de Conflito Vivenciadas no Contexto Hospitalar. A Visão dos Técnicos e Auxiliares de Enfermagem.” 44 (3).*Revista Escola Enfermagem – USP*, retirado de <http://www.ee.usp.br/reeusp> em 21 de fevereiro de 2014.
- Teixeira, O. (2011). *Estudo da gestão de conflitos no ensino básico português - o caso do concelho do Funchal*. Tese de Doutoramento. Granada. Universidade de Granada - Faculdade de Ciências da Educação, Departamento de Didáctica e Organização Escolar, retirado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/23256/1/20956022.pdf> em 26 de janeiro de 2014.
- Tjosvold, D. (2006). “Defining Conflict and Making Choices About its Management - Lighting the Dark Side of Organizational Life”. *International Journal of Conflict Management*, 17 , nº 2, 87-95.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict – “Positive Organization: It Depend Upon Us”. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de conflitos*. Lisboa: Actual Editora. (Trabalho original publicado em 1993). ISBN: 978-989-8101-72-3.

Webgrafia:

www.sines.pt

A identidade profissional do formador.

Lógicas e formas de construção

Sofia Cabral²⁶ e Joaquim Fialho²⁷

Resumo: Este artigo resulta de uma investigação para a obtenção do grau de mestre em sociologia em que se procura descodificar como se constroem as identidades profissionais dos formadores que se encontram a desenvolver a sua atividade presentemente. A investigação teve uma componente teórica assente no enquadramento das políticas públicas de formação profissional, a construção das identidades sociais e profissionais, seguindo os conceitos estruturantes de Berger, Luckmann e Dubar. Deste modo, procurou-se compreender o processo através do qual se constrói a identidade profissional do formador identificando as suas expectativas, as configurações das atividades utilizadas e os seus impactos bem como os efeitos e consequências que essas atividades irão ter no seu desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Identidade profissional; formador; formação profissional.

The professional identity of the trainer. Logic and forms of construction

Abstract: This article is the result of an investigation for obtaining a master's degree in sociology that seeks to decode how to build professional identities of trainers who are developing their activity at present. The investigation was based on a theoretical framework of public policies on vocational training, the construction of social and professional identities, following the structuring concepts of Berger, Luckmann and Dubar. Thus, we tried to understand the process through which builds the professional identity of the trainer identifying their expectations, the settings of the used activities and their impacts and the effects and consequences that these activities will have on their professional development.

Keywords: Professional identity; former; professional qualification

Introdução

O presente artigo foi elaborado no âmbito do Seminário (Des) Emprego, Mercado de Trabalho e Políticas Públicas realizado na Universidade de Évora, nos dias 1 e 2 de outubro de 2015, organizado pela APS (Associação Portuguesa de Sociologia) e pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. A comunicação apresentada teve por base a Dissertação de Mestrado em Sociologia Recursos Humanos e

²⁶ Socióloga. E-mail: sofia_cabral_1@hotmail.com

²⁷ Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. CICS.NOVA. E-mail: jfialho@uevora.pt

Desenvolvimento Sustentável, da Universidade de Évora, intitulada “A identidade profissional do formador. Lógicas e formas de construção”.

A investigação da qual partiu o presente artigo foi elaborada com o objetivo de compreender de que forma se constroem as identidades profissionais do formador. Para tal procurou atingir-se um conjunto de objetivos gerais e específicos, de forma a responder à pergunta de partida construída.

A pesquisa referente a esta Tese justifica-se pelo facto de contribuir para um estudo mais aprofundado relativamente à construção das identidades profissionais, especificamente dos formadores.

O presente artigo foi dividido em cinco partes: I Parte Teórica, II Metodologia, III Apresentação de Dados, IV Conclusões e V Bibliografia. Na parte teórica são apresentados os conceitos chave da investigação. Na parte metodológica são apresentadas a pergunta de partida, os objetivos do estudo e alguma operacionalização dos conceitos chave utilizados na presente investigação. Na terceira parte são analisados alguns dados obtidos na investigação que serviu de base ao artigo apresentado. De seguida são apresentadas algumas conclusões. E por fim a bibliografia utilizada no presente artigo.

1. Formação Profissional

Primeiramente, nesta fase do presente artigo, torna-se pertinente realçar o conceito de Formação Profissional, sendo que este conceito, acaba por designar a área científica central da investigação em questão.

Assim, formação profissional refere-se segundo Fialho *et al* (2013: p.17) “ao conjunto de atividades que procuram gerar no indivíduo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, fundamentais para o exercício das funções inerentes a uma determinada profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica”. Ainda segundo o mesmo autor “a formação profissional constitui um meio privilegiado para a integração socioprofissional dos indivíduos, preparando-os para o desempenho de funções ao nível profissional – desenvolvendo competências técnicas e características psicossociais para exercer um determinado trabalho – e mobilizando e/ou

desenvolvendo recursos para o desempenho de diferentes papéis sociais nos diferentes contextos da sua vida”.(p. 17).

Posto isto, interessa, definir o conceito de formação profissional segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) que o considera como uma “atividade direcionada para identificar e desenvolver capacidades humanas para uma vida ativa, satisfatória e produtiva” (Caetano, 2007 citado por Fialho *et al*, 2013: p.15).

Cardim (2005) citado por Fialho *et al* (2013: p.15) simplifica um pouco o conceito e considera que “a formação profissional tem como missão atualizar conhecimentos e aperfeiçoar as competências profissionais permitindo uma melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer”.

Assim, compreende-se que a formação profissional não só complementa a preparação para a vida activa iniciada no sistema básico, mas também visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, de forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à inovação tecnológica, e contribuindo para a diminuição das desigualdades sociais. Já Fialho *et al* (2013: p.16) se referia a esta questão “a formação profissional tem como fim último promover o desenvolvimento económico e social, através da superação de desigualdades e igualdade de oportunidades”.

Um dos fins da formação profissional, considerado por Fialho *et al* (2013) é a transversalidade. Ou seja, a formação profissional, segundo os vários conceitos apresentados acaba por ser “o conjunto de atividades que procuram gerar no indivíduo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas atitudes e formas de comportamento, fundamentais para o exercício das funções inerentes a uma determinada profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (p.17).

1.1.Desenvolvimento Profissional

Num mundo globalizado o maior risco que se corre é o das desigualdades. Associado a grandes transformações sociais, económicas e organizativas, que levam a que o conteúdo do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, e consequentemente as suas competências, estejam em constante mudança, originando desatualizações e

desadaptações que aumentam a necessidade de aprendizagem ao longo da vida, assiste-se a uma constante evolução tecnológica que está a originar rápidos desajustes e dificuldades de integração, obrigando as pessoas a manterem-se atualizadas, aspeto já referido por Gonçalves (1997: p.45) “as transformações que se verificam em todos os níveis da vida social (tecnológico, económico, político e cultural) exigem dos actores sociais um conjunto de novas competências, que lhes permitam dar uma resposta adequada aos desafios decorrentes da sociedade em constante mutação”. Daí a importância cada vez maior de formação, bem como a crescente necessidade de formação profissional por parte dos indivíduos.

Quando se fala em formação profissional é muito frequente falar-se em desenvolvimento do indivíduo enquanto ser social inserido numa determinada atividade profissional e na forma como este exerce as funções que dela decorrem. Assim sendo a formação profissional é um meio para melhorar todo e qualquer desempenho profissional independentemente do contexto em que se insere.

Por este motivo, torna-se necessário que os profissionais participem num processo de crescimento/desenvolvimento a vários níveis (pessoal, social e profissional). É devido ao reconhecimento desta necessidade de formação ao longo da vida que surge o conceito de desenvolvimento profissional.

Assim, importa então definir o conceito de desenvolvimento profissional que segundo García (1999) citado por Batista (2010: 36) “pressupõe uma evolução e continuidade (...)” o que segundo o mesmo autor permite que os indivíduos possam “(...) aprofundar os seus conhecimentos ao longo da sua carreira profissional”.

1.2. Identidade

Numa perspetiva sociológica e segundo Giddens, (2004: p.694) o conceito de identidade refere-se às “(...) características distintivas do carácter de uma pessoa ou o carácter de um grupo que se relaciona com o que eles são e com o que tem sentido para eles. Algumas das principais fontes de identidade são o género, a orientação sexual, a nacionalidade ou a etnicidade, e a classe social. O nome é um marcador importante da identidade individual, e dar um nome é também importante do ponto de vista da identidade do grupo”.

Referindo-se ao mesmo conceito Dubar (1997: p.105) explica de que forma pode ser estudado numa perspetiva sociológica, “(...) se restituirmos a relação de identidade para si/identidade para o outro ao interior do processo comum que a torna possível e que constitui o processo de socialização”, ou seja, o conceito de identidades e o seu processo de construção são de certa forma analisados ao abrigo da sociologia na medida em que implicam relações interpessoais, integração e adaptação em diferentes grupos, implicando, assim, um processo de socialização. Posto isto, Dubar apresenta o conceito de identidade como sendo o “(...) resultado simultaneamente estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural dos diversos processos de socialização que simultaneamente constroem os indivíduos e definem as instituições” (p.105).

Assim, podemos assumir que, a identidade dos indivíduos se forma a partir da relação com os restantes elementos da sociedade, podendo, dependendo das dinâmicas das relações criadas, manter-se ou alterar-se. Parafraseando Berger e Luckmann (2010: p.179) “A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Por outro lado, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a”.

Fernandes (2008: p.207) menciona a importância dos diferentes contextos em que o indivíduo está inserido para a construção da sua identidade, sendo portanto um processo bastante dependente das relações sociais do indivíduo, referindo-se a este conceito como sendo “(...) constructos sociais plurais, elaborados em concretos contextos de vivência e de relacionamento sociais. Se assim não fosse, não seria possível falar de identidades”.

Sabendo que falar em identidades e na sua construção implica referir a relação entre indivíduos envolvendo conseqüentemente um processo de socialização, importa perceber de que forma esta socialização é importante em contexto de trabalho.

A noção de identidade profissional bem como a de construção de identidades, encontra-se associada ao conceito de socialização profissional uma vez que tal como

refere Dubar (2003: p.51) “O trabalho está no centro do processo de construção, destruição e reconstrução das formas identitárias, porque é no trabalho e pelo trabalho que os indivíduos, nas sociedades salariais, adquirem o reconhecimento financeiro e simbólico da sua atividade”.

Assim, podemos afirmar que a socialização é um processo cada vez com mais importância na atividade profissional dos indivíduos na medida em que se refere ao reconhecimento que o outro tem do indivíduo. Quanto mais reconhecimento conquistarem, mais motivados os indivíduos se sentem e melhor trabalham. Os valores reconhecidos variam de acordo com os ambientes profissionais e de uma forma mais ampla com as sociedades onde o indivíduo está inserido.

1.2.1.A identidade profissional do formador

No conceito de identidade social integra-se frequentemente a noção de identidade profissional bem como outros tipos de identidade. De modo a sustentar esta ideia referimos Lopes (2001) citado por Forte (2005) que afirma que a identidade profissional se trata de uma “(...)particularidade que decorre do lugar das profissões e do trabalho no conjunto social e, mais especificamente, do lugar de uma certa profissão e de um certo trabalho na estrutura da identidade pessoal e no estilo de vida do ator”.

A construção da identidade de um indivíduo é condicionada pelos diferentes grupos a que este está agregado nomeadamente “as lógicas decorrentes das particularidades da profissão” (Fialho *et al*, 2013: p.57). “As identidades profissionais têm inerentes as particularidades dos diferentes grupos profissionais, identificando-se a partir das representações dos sujeitos que compõem os grupos, bem como das representações dos outros grupos sociais e profissionais”. Contudo e tendo em atenção os mesmos autores “A identidade profissional de um determinado grupo social não se constrói de forma igual para todos os elementos” (p.57), isto porque tal depende da forma como cada indivíduo encara a organização bem como da sua relação com a mesma.

Contudo, autores como Day (2005) citado por Forte (2005), acreditam que a identidade profissional, além de estar intimamente ligada à identidade social, também

o está à identidade pessoal, nomeadamente no que ao ensino diz respeito “a prova irrefutável de que as identidades profissional e pessoal se interrelacionam inevitavelmente reside no facto de que o ensino exige um investimento pessoal bastante significativo”.

De acordo com Cohen-Scali (2000) citado por Borges, a identidade profissional e a identidade social não se confundem apesar de muitas vezes serem apresentadas de forma bastante semelhante, uma vez que a identidade profissional é uma das identidades sociais do indivíduo, isto porque “a primeira reenvia para o domínio do emprego e das atividades económicas enquanto, a segunda diz respeito ao estatuto social” (p.177).

Assim, podemos afirmar referindo Cardim e Miranda (2007: p.78), citando Dubar (1997), que a construção das identidades profissionais e a relação deste conceito com o social, que implica como já foi referido a socialização, levou “(...) à noção de que as diferentes identidades resultam de «uma dupla transação, por um lado entre o indivíduo e as instituições (nomeadamente a sua empresa) e, por outro, entre o indivíduo confrontado com uma mudança e o seu passado»”.

Tendo em atenção as definições apresentadas ao longo do presente trabalho relativamente aos conceitos de identidade e de identidade profissional, expõe-se agora o conceito de identidade profissional do formador.

Claude Dubar (1997: p.115) cita a definição de identidade profissional de Sainsaulieu (1985: p.9): “forma como os diferentes grupos no trabalho se identificam com os pares, com os chefes, com outros grupos, a identidade no trabalho baseia-se em representações coletivas diferentes, que constroem atores no sistema social da empresa”.

Gohier *et al* (2001) citados por Oliveira (2004: p.83) abordaram o tema das identidades profissionais no caso específico do formador/professor, considerando que a sua identidade profissional é “um processo dinâmico e interativo de construção de uma representação de si enquanto professor”. Nessa representação, os autores incluem duas dimensões: a representação de si como pessoa e as representações dos professores e da profissão.

Como já foi referido na presente Tese a identidade profissional está intimamente ligada à identidade social, uma vez que faz parte desta, sendo uma das identidades sociais que o indivíduo adquire ao longo da vida. Esta questão é referida por Oliveira (2004: p.85) da seguinte forma “A questão identitária profissional, «como é que eu me vejo como professor?» deve ser encarada como uma particularização da questão identitária mais geral «quem sou eu?»”. Esta autointerpretação que o indivíduo faz de si próprio enquanto professor “expressa inevitavelmente as suas orientações, os seus gostos e os seus valores”. (Oliveira, 2004: p.85)

A identidade profissional não pode ser compreendida à parte das dimensões sociais culturais e políticas em que se insere a atividade do professor. São vários os fatores que podem influenciar a identidade do professor, nomeadamente como refere Hargreaves (1996), citado por Oliveira (2004: p.88) os contextos onde o professor está inserido podem influenciar em grande medida a forma como o professor vê os seus pares, os seus alunos e até mesmo o seu trabalho e conseqüentemente a sua eficácia. Também as condições do próprio trabalho influenciam a identidade profissional do formador/professor, uma vez que afetam a sua satisfação profissional e o sentimento de integração no local de trabalho.

A maioria do conhecimento que o formador/professor tem da sua profissão provém da sua própria formação escolar, da sua experiência enquanto aluno e é nela que se apoia para construir a sua identidade profissional.

2. Algumas linhas sobre a metodologia

Primeiramente importa definir a pergunta de partida da presente investigação que, de um modo geral, se explica como sendo um ponto de interesse ou uma preocupação previamente definida.

Assim, a presente investigação orientou-se no sentido de encontrar respostas para a seguinte pergunta de partida: De que modo, a prática da atividade de formador influi na construção da identidade profissional?

Contudo, tornou-se pertinente compreender o caminho percorrido até chegar à pergunta de partida apresentada e, para tal adicionou-se o conceito de desenvolvimento profissional, de modo a construir duas perguntas secundárias:

De que forma a atividade de formador contribui para o desenvolvimento profissional?

De que forma o desenvolvimento profissional tem contribuído para a construção das identidades de formador?

Com estas perguntas procurou responder-se a um conjunto de objetivos:

Objetivos Gerais:

- Compreender os efeitos que a atividade de formador tem no desenvolvimento profissional dos formadores
- Compreender as consequências que a atividade de formador tem na construção da identidade profissional

Objetivos gerais estes que englobam os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as expectativas que os formadores têm sobre a sua carreira;
- Conhecer as expectativas sobre o desenvolvimento profissional dos formadores;
- Identificar modelos na atividade de formador;
- Analisar de que modo a atividade de formador vai de encontro aos interesses, expectativas e necessidades dos formadores;
- Estudar os impactos que a atividade de formador tem nas práticas da atividade profissional

Importou ainda compreender os conceitos chave da presente investigação: Identidade do Formador, Desenvolvimento Profissional e Atividade do Formador, e de que forma estes se explicam na mesma. Os três conceitos inserem-se na temática principal da mesma – Identidade Profissional do Formador.

No que se refere ao conceito de identidade do formador importou criar três dimensões:

- Condições económicas, para que, através do valor recebido mensalmente pelos formadores, bem como do dinheiro gasto em deslocações e logística, se perceba qual o rendimento efetivo do formador;
- Condições profissionais, de maneira a compreender o sentimento de integração dos formandos, bem como a satisfação dos mesmos quer com o espaço que os rodeia no trabalho quer com o trabalho em si, através dos quais será possível perceber, o nível de eficácia e de eficiência dos formadores;

- Condições sociais, de forma a ser possível perceber se os formadores inquiridos são confrontados com diferentes contextos e consequentemente de que forma se adaptam a eles.

Relativamente ao conceito de Desenvolvimento Profissional foram criadas três dimensões: Tecnológica de forma a compreender se são utilizados e atualizados os vários instrumentos auxiliares no ensino-aprendizagem e qual a importância dos mesmos para os formadores nas várias etapas da formação; Pedagógico de forma a compreender quais os métodos e técnicas utilizados pelos formadores e qual a importância da adaptação da aprendizagem na formação profissional; Científico de forma a compreender qual a importância dada pelos formadores à atualização contínua dos conhecimentos na área que cada um leciona. As dimensões apresentadas referentes ao conceito de Desenvolvimento Profissional foram criadas de forma a compreender qual a importância dada pelos formadores à Atualização através de Formação contínua.

Por último é referido o conceito de Atividade do Formador para o qual foram criadas duas dimensões: Expetativas do Formador e Representação Social com o intuito de compreender por um lado quais a expetativas do formador relativamente não só à carreira de formador no geral mas também ao desenvolvimento profissional de cada um dos formadores, e por outro qual a ideia que os formadores têm da atividade profissional de formador. Isto para que seja possível identificar quais as suas perspetivas de futuro.

3.Principais resultados

A presente investigação trabalhou o universo no seu todo. Assim, foram abrangidos os 109 formadores em exercício de atividade profissional num serviço público de formação de Évora, considerados no dia 2 de fevereiro de 2015. Dos 109 contactados obtiveram-se 60 respostas, o que corresponde a uma taxa de respostas de 55%.

Os dados da investigação foram recolhidos através de inquéritos por questionário, que para além de ser um instrumento que permite obter um grande número de dados num curto espaço de tempo, possibilita a recolha de informações específicas relevantes. O questionário supracitado foi construído à medida uma vez que não existia nenhum que se adequasse ao estudo desta investigação. O questionário em questão foi aplicado online, tendo-se optado por este sistema por ser mais prático, mais rápido, de mais fácil acesso aos inquiridos e mais

económico. A informação recolhida foi trabalhada através de ferramentas de análise estatística da informação (SPSS).

Posto isto, seguem-se alguns dos resultados obtidos, começando pela análise sociodemográfica dos inquiridos.

Como pode ler-se na tabela seguinte, relativamente à idade verifica-se que 63,3% dos respondentes se encontram no intervalo 34 – 49, aproximadamente 22% se encontra no intervalo 18 – 33. Constata-se que, nenhum dos formadores inquiridos se encontra na faixa etária 66 anos ou mais.

Tabela 1 – Distribuição dos inquiridos por idade

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
18 - 33	13	21,7	21,7
34 - 49	38	63,3	85,0
50 - 65	9	15,0	100,0
Total	60	100,0	21,7

Fonte: Inquérito por questionário

Na tabela seguinte percebe-se que aproximadamente 73% dos inquiridos são do sexo feminino enquanto apenas aproximadamente 27% são do sexo masculino. Trata-se de uma atividade desenvolvida predominantemente pelo género feminino. Assim é, neste estudo e pela nossa perceção da realidade.

Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por sexo

Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Feminino	43	72,9	72,9
Masculino	16	27,1	100,0
Total	59	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Na tabela seguinte pode ler-se que, perto de 70% dos formadores inquiridos afirmam não ter mais nenhuma atividade profissional para além da de Formador, enquanto cerca de 30% respondeu ter outra atividade profissional. Tal como já foi analisado são maioritariamente os

indivíduos com Licenciatura que optam pela atividade de formador, visto que os empregos escasseiam devido à crise atual.

Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos tendo em conta se tem outra atividade profissional

Tem outra atividade profissional para além da de Formador?	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Não	40	67,8	67,8
Sim	19	32,2	100,0
Total	59	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Na tabela seguinte pode perceber-se que, cerca de 60% dos respondentes obtiveram o CAP/CCP através de Formação Inicial da Formadores, sendo que também importa dizer que 31% respondeu ter obtido o CAP/CCP através de Curso Superior.

Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos tendo em conta a forma de obtenção do CAP/CCP

Como obteve o CAP/CCP?	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Curso Superior	18	31,0	31,0
Formação Inicial de Formadores	34	58,6	89,7
Outro	1	1,7	91,4
Via experiência	5	8,6	100,0
Total	58	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

3.1. Expetativas

Seguem-se alguns resultados relativamente às expetativas dos formadores no que diz respeito quer à Carreira, quer ao Desenvolvimento Profissional dos mesmos.

Posteriormente foram realizadas duas pirâmides de expetativas de forma a perceber qual a importância dada pelos formadores inquiridos às expetativas apresentadas respetivamente, sobre a carreira e sobre o desenvolvimento profissional.

Uma vez analisados os dados obtidos através de tabelas de frequências relativas às expectativas da carreira, e tendo em consideração as opções dos formadores relativamente às afirmações apresentadas considerou-se pertinente compreender de que forma as expectativas dos formadores ficariam organizadas hierarquicamente. Para tal, foi criada uma pirâmide de expectativas, através da soma das maiorias dos dados analisados. Importa referir antes de mais que, os resultados obtidos na pirâmide de expectativas se devem à dispersão pelas hipóteses de resposta, uma vez que quase todas as opções obtiveram uma percentagem significativa de respostas. No entanto, fica clara qual a opinião geral desta classe profissional que é o que interessa para a presente investigação como a seguir se analisa.

Figura 1 – Pirâmide de Expectativas dos formadores relativamente à carreira



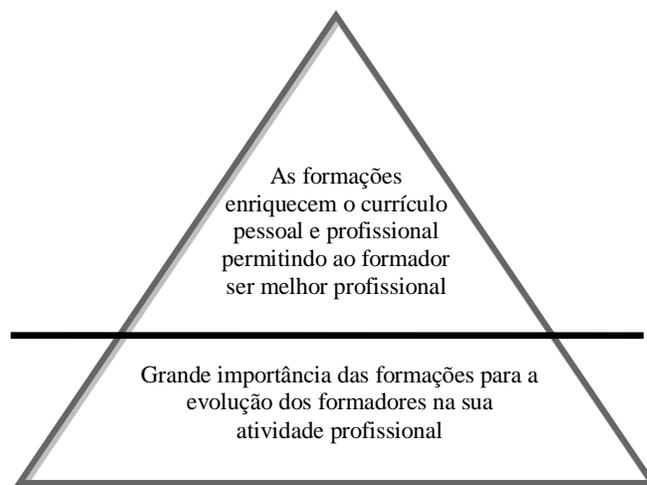
Fonte: Elaboração própria

Assim, pode concluir-se que, tendo em conta os resultados obtidos relativos às expectativas sobre a carreira, os formadores inquiridos dão maior importância àquela que se refere ao aumento da qualidade dos formadores, através de formações, como forma de oferecer garantias de futuro. Por outro lado, é apresentada no topo da presente pirâmide de expectativas a variável “A carreira de formador é uma carreira com perspectivas de futuro” o que demonstra que os formadores inquiridos dão menor importância ao facto de considerarem que esta é uma carreira com perspectivas de futuro. Colocou-se, então, na base da pirâmide a variável considerada preferencialmente pelos respondentes.

De forma a possibilitar que a carreira de formador seja, realmente uma carreira com perspectivas de futuro, os formadores inquiridos consideram imprescindíveis atualizações constantes através de formações, que poderão oferecer garantias de futuro. É esta necessidade sentida pelos formadores que torna necessário que os profissionais participem num processo de crescimento/desenvolvimento a vários níveis (pessoal, social e profissional). É devido ao reconhecimento desta necessidade de formação ao longo da vida que surge o conceito de desenvolvimento profissional.

Quanto às expetativas dos formadores relativamente ao desenvolvimento profissional elaborou-se também uma pirâmide de expetativas tendo em consideração as opções dos formadores relativamente às afirmações apresentadas, tal como na pirâmide anterior.

Figura 2 – Pirâmide de Expetativas dos formadores relativamente ao desenvolvimento profissional



Fonte: Elaboração própria

Posto isto, percebe-se que relativamente às expetativas dos formadores no que se refere ao seu desenvolvimento profissional, estes consideram como mais relevante a importância das formações para a evolução dos formadores na sua atividade profissional. Sendo que consideram menos importante a opinião de que as formações enriquecem o currículo pessoal e profissional permitindo ao formador ser melhor profissional. Contudo percebe-se que em ambas as variáveis a temática é aproximada.

3.2. Modelos de Ensino

Neste objetivo são estudadas as estratégias tomadas pelos formadores ao longo da carreira para o melhor desempenho da sua atividade profissional.

Deste modo, fez-se a análise de algumas variáveis de forma a compreender quais as estratégias de ensino utilizadas pelos formadores durante a sua atividade profissional.

No que diz respeito às estratégias utilizadas pelos formadores ao longo da sua carreira, pode perceber-se que estes revelam uma forte consciência sobre a importância das tecnologias na sua atividade de formador. A maioria sentiu necessidade de se aperfeiçoar nos diversos níveis de conhecimento, têm frequentado formações, no sentido de permitir a sua evolução como formador. Os formadores na sua larga maioria afirmam que o formador deve estar em constante evolução de forma a adaptar-se às mudanças do mundo atual.

Tabela 5 – Estratégias de formação: As tecnologias são importantes na comunicação quer com os meus formandos quer com os meus colegas

As tecnologias são importantes na comunicação quer com os meus formandos quer com os meus colegas	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	2	3,3	3,3
Não Discordo nem Concordo	1	1,7	5,0
Concordo	15	25,0	30,0
Concordo Totalmente	42	70,0	100,0
Total	60	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Os formadores veem as novas tecnologias como forma de comunicação com formandos e colegas. Contudo a utilização destas também se faz quer ao nível da lecionação da formação quer da preparação da mesma na medida em que consideram, entre outras justificações, ser uma estratégia para que a matéria lecionada seja mais perceptível e apelativa para os formandos.

Tabela 6 – Estratégias de formação: Durante a formação utilizo as novas tecnologias de modo a que a matéria lecionada seja mais perceptível e apelativa

Durante a formação utilizo as novas tecnologias de modo a que a matéria lecionada seja mais perceptível e apelativa	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	1	1,7	1,7
Não Discordo nem Concordo	6	10,0	11,7
Concordo	21	35,0	46,7
Concordo Totalmente	32	53,3	100,0
Total	60	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Verifica-se ainda, que os formadores inquiridos consideram que os conhecimentos, quer sobre os métodos e técnicas de ensino quer no que diz respeito às tecnologias e à área que lecionam devem ser atualizados de forma que seja possível uma adaptação aos diversos ritmos de aprendizagem, idade, conhecimentos e formação dos formandos a fim de permitirem a evolução dos mesmos.

120

Tabela 7 – Estratégias de formação: É necessário que o formador adapte a sua forma de ensinar ao público-alvo (idade, conhecimentos, formação)

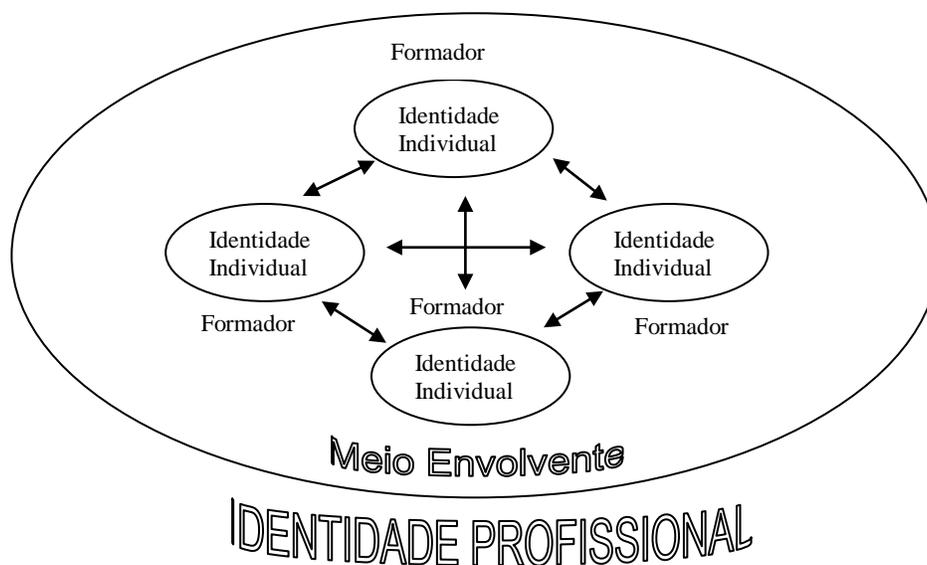
É necessário que o formador adapte a sua forma de ensinar ao público-alvo (idade, conhecimentos, formação)	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Concordo	7	11,9	11,9
Concordo Totalmente	52	88,1	100,0
Total	59	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Conclui-se assim, que a identidade profissional do formador se constrói através da inter-relação com os seus pares e os seus formandos bem como com o espaço onde desenvolve a sua atividade. As vivências, positivas ou negativas da atividade, constituem-se como elementos nucleares de todo o processo.

Cada formador contribui para a construção da identidade profissional individual dos seus pares, influenciando desta forma, com os seus conhecimentos a construção de uma identidade profissional de formador.

Figura 3 – Construção da identidade profissional tendo em conta as Relações profissionais e Meio envolvente



Fonte: Elaboração própria

Considerações finais

A ausência de conhecimento provoca dependência e pouca evolução a todos os níveis. A informação traz o conhecimento e é este que permite a evolução da sociedade e das sociedades entre si. Através dos diversos meios de comunicação bem como das novas tecnologias – plataformas em rede, internet, telemóveis, *ipad*, *ipod*, *tablets*, TV e etc. -, a informação chega a todas as partes do mundo no instante em que acontece. Assim se conclui que nos dias de hoje quem detém a informação detém simultaneamente o poder.

Depende de cada individuo a busca por este conhecimento, para evoluir e acompanhar a evolução do mundo.

Assim, de forma a responder à pergunta de partida secundária 1 “De que forma a atividade de formador contribui para o desenvolvimento profissional?”, e após toda a

análise desenvolvida ao longo desta investigação, concluiu-se que o bom desempenho da atividade de formador se deve ao enorme empenho do formador quer a nível de atualizações tecnológicas, científicas e pedagógicas, quer ao nível da interrelações que cria, bem como do esforço de adaptação ao meio envolvente e aos formandos. Este empenho por parte dos formadores reflete-se na busca permanente de atualizações através de formações contínuas nos diferentes níveis de conhecimento. Este percurso contribui fortemente para o constante desenvolvimento profissional do formador.

Em resposta à pergunta de partida secundária 2 “De que forma o desenvolvimento profissional tem contribuído para a construção das identidades de formador?” concluiu-se que o desenvolvimento profissional atingido pelos formadores com base no seu esforço e criatividade tem contribuído fortemente para a construção de uma respeitável identidade profissional do formador.

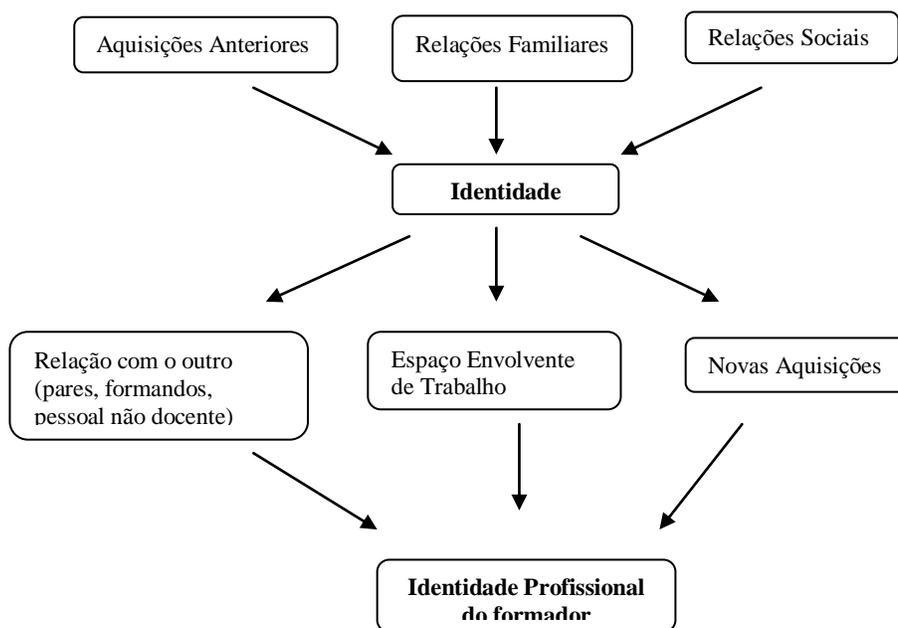
Como refere Claude Dubar (1997: p.115) citando a definição de identidade profissional de Sainsaulieu (1985: p.9) é a “forma como os diferentes grupos no trabalho se identificam com os pares, com os chefes, com outros grupos, a identidade no trabalho baseia-se em representações coletivas diferentes, que constroem atores no sistema social da empresa”.

Posto isto, importa agora responder à pergunta de partida principal “De que modo, a atividade de formador tem contribuído para a construção das identidades de formador?”. Considera-se portanto que é o contributo constante de cada um dos formadores individualmente que vai enriquecendo e construindo gradualmente o conjunto de características que formam a identidade de formador enquanto atividade profissional. É de ter em conta que a identidade de cada individuo não é estável, está em constante mudança e evolução e conseqüentemente o seu contributo para a identidade do outro provoca inevitavelmente alteração da identidade dos outros. Por esta via a identidade profissional é um *construto* que não é estanque, alterando-se e renovando-se constantemente.

A seguinte figura, mostra como se constrói a identidade profissional do formador, tendo em consideração a reflexão feita ao longo do presente artigo.

Importa ter em conta então, que são as aquisições profissionais anteriores, bem como as relações quer familiares, quer sociais que formam a identidade individual do formador. Estas conjuntamente com as novas aquisições obtidas através das relações criadas em ambiente de trabalho e da socialização entre pares, bem como com a relação com o espaço envolvente e com o trabalho efetivamente realizado, contribuem para a construção da identidade profissional do formador.

Figura 4 - Construção da identidade profissional de formador



Fonte: Elaboração própria

Referências Bibliográficas

Batista M. (2010), *Concepção e implementação de actividades de investigação: um estudo com professores de física e química do ensino básico* – Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa.

BergeR, P. e Luckmann, T. (2010), *A construção da realidade – Um livro sobre a sociologia do conhecimento*,. Lisboa, Dinalivro.

Borges, M., *Capítulo II Identidade pessoal, social e profissional* (http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1700/7/5599_Cap%2520II%2520-%2520Identidade%2520final.pdf), *acedido em 24/3/2015*.

- Cardim, J. e Miranda, R. (2007), *O Universo das Profissões. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*, Universidade Técnica de Lisboa.
- Dubar, C. (1997), *A Socialização, construção das identidades sociais e profissionais*, Porto, Porto Editora.
- Dubar, C. (2003), *Formação, trabalho e identidades profissionais. In: Rui Canário.(org). Formação e situações de trabalho*, 2ª ed. Porto: Porto Editora.
- Fernandes, A. (2008), “Identidades reflexivas e acção social” in Torres, Anália; Baptista, Luís [Orgs], *Sociedades Contemporâneas – Reflexividade e Acção*, Porto, Edições Afrontamento.
- Fialho, J. et al (2013), *Formação Profissional: Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*, Lisboa, Edições Silabo.
- Giddens, A. (2004), *Sociologia*, 4ª edição. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gonçalves, M. (1997), *Os jovens e a formação profissional inicial – contributo para a compreensão das dinâmicas da formação inicial. Universidade de Évora*, Mestrado em Sociologia, Variante: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável.
- Lopes, A. (2001), *Professora e identidade: Um estudo sobre a identidade social de professoras portuguesas* (Vol. 25), Porto, ASA.
- Oliveira, H. (2004) *A construção da identidade profissional de professores de matemática em início de carreira*, Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa. Doutoramento em Educação especialidade: didática da Matemática.
- Sainsaulieu, R. (1985), *Sociologie des Organisations et de la Transformation Sociale*, vol I, Paris, IEP/FNSP.

Trabalho em equipa num serviço de saúde. Um estudo sobre as dinâmicas intra organizacionais à luz da ARS

Carla Santanita²⁸ e Joaquim Fialho²⁹

Resumo: Nas organizações um aumento de cooperação pode levar a

um aumento da competitividade de todos grupos da organização, induzindo em vantagens competitivas. O presente artigo resulta de uma investigação realizada em Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional em Saúde sob a orientação de Joaquim Fialho, que se concentra na identificação do nível de cooperação com uma equipe multidisciplinar de um serviço de saúde num Hospital, em seguida, tentando entender a dinâmica intra-organizacional entre os diferentes atores, sob a orientação de Análise de Redes Sociais (SNA). Aproximando-se do conceito de redes sociais numa perspectiva dinâmica e aplicando uma abordagem quantitativa (inquérito sociométrico) em dois momentos diferentes, com posterior aplicação de uma entrevista com o ator-chave na rede, para melhor entender as metamorfoses da rede e permitindo a criação de sinais de alerta precoce na organização.

Palavras-chave: Redes sociais, análise de redes sociais, a cooperação intra-organizacional, organização, de capital social.

Teamwork in a health service. A study on intra-organizational dynamics in the light of ARS

Abstract: In organizations an increase of cooperation can lead to an increase of competitiveness to other groups outside of the organization, leading to competitiveness advantages. The present article results from an investigation conducted at Master in Organizational Social Intervention in Health under guidance of Joaquim Fialho, which focuses in the identification of the cooperation level on a Multidisciplinary Team of a health service in Hospital, then trying to understand the intra-organizational dynamics between the different actors under the guidance of Social Networks Analysis (SNA). Approaching the concept of social networks in a dynamic perspective, which is not fixed, but aided by a dual research by applying a quantitative approach (sociometric survey) in two different times, with subsequent application of an interview with the key actor in the network, to understand better the metamorphoses of the network and allowing the creation of early alert signs in the organization.

²⁸ Mestre em Intervenção socio-organizacional na saúde. Doutoranda em Sociologia. E-mail: carla_santanita@hotmail.com.

²⁹ Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. CICS.NOVA. E-mail: jfialho@uevora.pt

Keywords: Social Networks, Social Network analysis, intra-organizational cooperation, organization, social capital.

Introdução

A cooperação encontra-se presente na vida do ser humano desde a sua existência primordial, apontando assim para a colaboração entre indivíduos, no sentido de alcançar objectivos comuns. No entanto, ainda que a totalidade dos membros de um grupo beneficiem da cooperação de todos, o interesse próprio de cada indivíduo pode agir em sentido contrário. Cooperar é para cada ser humano, fazer a sua parte na rede de interdependências necessárias à sua sobrevivência. Um aumento do nível de cooperação pode levar a um aumento de competitividade para com outros grupos externos à organização, levando a que a esta apresente vantagens competitivas. A presente investigação, da qual resulta este artigo, centra-se na identificação do nível de cooperação numa Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde num determinado Hospital, tentando compreender as dinâmicas intra organizacionais (mais especificamente as dinâmicas de cooperação) entre os diferentes actores sob a orientação metodológica da Análise de Redes Sociais “*Social Analysis Networks*”.

O presente estudo é sustentado sobretudo no conceito de rede social “*Social Networks*” numa perspetiva dinâmica. Para Mercklé (2004), uma rede social pode ser definida como “um conjunto de unidades sociais e de relações, directas ou indirectas, entre essas unidades sociais, através de cadeias de dimensão variável”. As unidades sociais podem ser indivíduos ou grupos de indivíduos, informais ou formais, como associações, empresas, equipas, organizações, sendo as relações estabelecidas entre os elementos da rede, como por exemplo, transacções monetárias, troca de bens ou serviços, transmissão de informações que podem envolver interacção directa ou não, permanentes ou pontuais. Deste modo, uma abordagem a partir da ARS permite uma enorme flexibilidade analítica relativamente ao problema que o investigador pretende estudar. Na presente pesquisa pretende-se discutir dinâmicas entre os elementos que compõem uma Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde, mais especificamente (dinâmicas de cooperação), a partir do individual para compreender a rede como um todo.

Desta forma, o conceito de rede social “*Social Network*” numa perspetiva dinâmica, que não está fixo nem “ossificado”, socorre-se a uma investigação dual. Por um lado,

aplicando uma abordagem quantitativa (questionário sociométrico) em dois momentos distintos do tempo e, por outro lado, num momento posterior, indo ao encontro dos actores chave, através de uma abordagem qualitativa (entrevistas), confrontando dados e aprofundando dinâmicas. A realização deste tipo de estudos permite às organizações compreender as metamorfoses presentes na rede, permitindo a criação de sinais de alerta atempadamente à organização, promovendo estratégias adequadas.

Análise de redes sociais. Técnica, metáfora ou paradigma

A ARS aponta para uma perspectiva teórico metodológica que enfatiza o estudo das relações entre entidades e objectos de várias naturezas, contribuindo para a compreensão de problemas complexos, tais como a integração da estrutura social (macro) e a acção individual (micro) (Fialho, 2008).

A ARS consiste numa ferramenta que possibilita realizar um diagnóstico sobre uma determinada situação, quer seja num contexto micro ou macro. Possibilita portanto, lançar novas pistas, novas questões e novas soluções, já que pode constituir uma técnica que permite realizar um diagnóstico sobre uma determinada situação, permitindo revelar uma radiografia sobre o mundo social (Fialho, 2008).

A teoria da análise de redes sociais centra-se para além dos aspectos atributivos dos actores (sexo, idade, categoria profissional, etc.) nos aspectos relacionais, colocando portanto em ênfase os laços e vínculos que os actores sociais estabelecem entre si. A ARS coloca em evidência a estrutura das relações defendendo um carácter explicativo mais profundo que as análises que se baseiam apenas nos atributos pessoais dos actores (pessoas, grupos, organizações) que compõem determinado sistema social (Arco, 2010).

Segundo Lemieux & Ouimet (2008) citado por, a ARS aponta para uma explicação sociológica dos comportamentos dos grupos sociais, atendendo às relações que estabelecem, através da interpretação da estrutura que assume.

Trata-se de uma ferramenta que possibilita ao Investigador localizar estruturas dentro das redes construindo novas questões e novas respostas, procurando explicações para os fenómenos sociais, distanciando-se das restantes análises tradicionais por não se centrar exclusivamente nos atributos dos actores mas sim nas relações estabelecidas entre os mesmos (pessoas, grupos, organizações) (Fialho, 2008).

Para Mercklé (2004), a ambição da ARS vai para além da compreensão dos “efeitos” das estruturas nos comportamentos indo sim ao encontro de uma compreensão mais profunda dos efeitos sobre as estruturas sociais nas quais se desenvolvem as interacções.

Emerge assim a questão: Poderá afirmar-se que as redes são uma teoria ou um novo paradigma?

O conceito de paradigma foi proposto inicialmente por Thomas Kuhn (1970) com a sua teoria da revolução científica. Segundo o autor, a evolução do conhecimento científico processava-se através da alternância de momentos de ciência normal e estável com momentos de crise e ruptura, ciência extraordinária. Assim, um paradigma é construído por leis, hipóteses, teóricas gerais, métodos e técnicas, meios estandardizados de aplicar leis fundamentais a uma variedade de situações (Portugal, 2005).

Segundo Portugal (2005), os paradigmas sugerem que quando a resolução de enigmas se torna impossível dentro do quadro da ciência normal, ocorra uma crise procurando-se alternativas através de uma ciência extraordinária. Este percurso poderá permitir o retorno à normalidade ou a base para a construção de uma nova teoria. Quando o último caso ocorre, estamos, segundo Kuhn, perante uma revolução científica que reflecte a emergência de um novo paradigma e uma reorganização de todo o domínio científico em causa. Quando um novo paradigma emerge não é possível uma reconciliação com o velho paradigma, já que este não surge como um processo cumulativo mas sim como algo com novos métodos e que redefine problemas e soluções.

Para Mercklé (2004), a resposta a esta questão pode ter duas ambições conjuntas que consistem em dar conta dos comportamentos dos indivíduos no quadro das redes nos quais se encontram inseridos e, por outro lado, compreender a estrutura dessas redes partindo de uma análise das interacções entre os indivíduos e das suas motivações.

Por sua vez, Berkowitz (1982), citado por Fialho (2008), defende que a análise estrutural das redes sociais é um novo paradigma, na medida em que, veio desenvolver uma nova linguagem entre especialistas (“um grupo de elite de cientistas” como refere Fialho), permitindo uma comunicação clara e sem ambiguidades. Já Degenne e Forsée (1994) citado por Fialho (2008) defendem também que a análise estrutural pode vir a constituir um novo paradigma através da utilização de novos métodos, técnicas e teorias

das estruturas sociais, na medida em que, dando enfoque aos dados relacionais se tenta compreender os fenómenos sociais.

Portugal (2005) defende que não é possível existir um novo paradigma nas ciências sociais quando se fala de teoria das redes. A autora afirma que estamos perante um campo de conhecimento que vai muito para além de simples método ou de um conjunto de técnicas sofisticadas que abordam a realidade social embora, não seja possível falar de um novo paradigma como Kuhn, em que uma teoria se torna rival e enfraquece as restantes teorias pois, falta a hegemonia que fez o sucesso do funcionalismo.

Na teoria sociológica não existe um paradigma dominante sendo visível por outro lado que, o próprio campo interno da disciplina não é constituído por uma teoria “unificada” (Portugal, 2005).

Segundo Portugal (2005), os contributos das redes sociais assentam em duas vertentes:

- Estatuto das análises micro na construção da macro sociologia, tentando explicar o comportamento dos indivíduos através das redes nas quais se inserem.
- Relação entre a estrutura social e a acção individual, tentando explicar a estruturação das redes a partir da análise das interacções entre os indivíduos e das suas motivações.

Assim, segundo Mercklé (2004), “a teoria das redes constitui uma terceira via meso-sociológica” e que a *Network analysis* se propõe a “suplantara dualidade do princípio simmeliano, os indivíduos fazem a sociedade as sociedades fazem os indivíduos”.

Análise de redes sociais. Estrutura e relações intra organizacionais

As redes sociais são um campo de estudo que foca o padrão ou estrutura das relações entre um número de actores. Por exemplo, ao passo que, as explicações tradicionais sobre o sucesso de carreira profissional se focam no treino e educação do indivíduo, uma perspectiva de rede social focará a relação do indivíduo com os restantes actores nessa organização (Raider, 2001).

Para compreender como uma análise de rede social é diferente das perspectivas dos fenómenos sociais, é útil compreender a diferença entre unidades de análise e nível de análise.

Começando pela unidade de análise, Raider e Krackhardt (2001) afirmam que esta se refere ao agregado de pessoas nas unidades de interesse primário como actores principais do sistema.

Já o nível de análise pode corresponder a três níveis: à díade, ao individuo e ao grupo.

Assim, o nível mais simples de análise é a díade, um par de actores. Numa rede díade é estudada a importância de uma variável, a relação entre dois actores sociais, laços (amizade, parentes, patrão e subordinados) e a força da relação.

Por sua vez, o segundo nível de análise é a rede de um actor individual, o qual se refere à rede ego ou rede egocêntrica. Dimensão, centralidade, densidade, constrangimento e alcance são propriedades da rede utilizadas frequentemente em estudos de redes egocêntricas. (Raider, 2001)

Por último, o terceiro nível de análise, analisa o grupo como um todo, um agregado de redes egocêntricas: um sistema de (N – número infinito) de actores valoriza um observador para analisar a rede. Neste nível agregado de análise, o foco está nas características da rede como um todo, como é o exemplo do estudo da densidade (Raider, 2001).

Segundo Wellman (1997) citado por Fialho (2008), a análise de redes sociais assenta fundamentalmente em duas perspectivas analíticas que se complementam:

- A rede egocêntrica em que o tipo de análise está direccionado para um determinado (nó/actor) (ego) e outros (nós/actores) da rede com os quais o nó egóico mantém relações. O número, a magnitude e a diversidade das conexões estabelecidas directa ou indirectamente com o ego determina os restantes nós da rede.
- A rede sociocêntrica (completa), na qual a informação sobre o padrão de laços entre todos os nós de actores na rede é utilizada, de um modo geral, para identificar os subgrupos reticulares com um maior nível de coesão interna.

A influência de opiniões e crenças de outros influenciam e afectam o funcionamento de uma organização como é ilustrado por Krackhardt e Porter (1985), olhando para uma rede conteúdo - laços de amizade – para prever satisfação no trabalho. Ambos referem no seu estudo que quando colaboradores de uma organização que são fontes de informações negativistas influenciam e partilham o seu negativismo com os actores que lhes estão

mais próximos. No entanto, referem que aquando da saída destes elementos, os actores distantes, mantinham a sua performance já que se encontravam de certa forma isolados ao passo que, os actores mais próximos daqueles que saíram da organização, aumentavam a sua performance e motivação já que não estavam sujeitos ao seu negativismo. Por sua vez, a partir da perspectiva de rede completa é fundamental identificar os papéis e posições sociais que se manifestam pelo padrão das relações observadas entre os actores da rede (Raider, 2001).

O campo de redes sociais proporciona uma perspectiva no fenómeno social que foca as relações entre indivíduos como o núcleo duro de um grupo. Diferentes níveis de análise emergem desta perspectiva proporcionando cada nível, visões de como os indivíduos operam dentro dos grupos e de como interagem. O nível de análise pode dar informações e conhecimento único sobre o quanto complexo as situações sociais são, tornando-se portanto, de extrema importância e dando um enorme contributo, aos líderes das organizações, melhorando as suas estratégias junto dos seus colaboradores.

Análise de redes sociais. Dinâmicas intra-organizacionais num serviço de saúde

Segundo Bilhim (2006), a Organização sendo uma entidade social, é constituída por pessoas e grupos que interagem entre si, sendo as suas fronteiras delimitadas, de modo a que seja possível distinguir quem é membro da organização e quem não é. De realçar, que se a organização existe com o propósito de alcançar determinados objectivos, tal não seria possível se a organização fosse constituída apenas por uma pessoa, nesta situação os objectivos seriam inatingíveis.

Uma organização não consiste numa simples soma de indivíduos, grupos, departamentos ou serviços, consiste sim, num estado de interacção, isto é, de interdependência, entre todos os intervenientes na organização com a finalidade de atingir um objectivo comum. A interdependência é a base de uma organização, resultando daí que, qualquer modificação num elemento isolado (por exemplo: nova contratação; inauguração de um novo serviço no Hospital; encerramento de um serviço no hospital) levará a uma conseqüente modificação no todo, que é a organização. A interdependência no interior de uma organização, para além de ser ordem operatória, é também de ordem social, inscrevendo-se na psicologia dos indivíduos e dos grupos, como nas suas relações.

Esta interdependência social utiliza como instrumento a comunicação e traduz-se na realidade organizacional por relações de poder e processos cooperativos (Petit e Dubois, 1998).

As organizações de saúde, por seu lado, são tidas como únicas e diferentes dos outros tipos de organizações, sendo algumas das características singulares relacionadas com: o seu sistema de valores, o mercado em que se encontram envolvidas, o tipo de recursos que utilizam, pela sua estrutura e também pela sua avaliação de resultados. Embora existam algumas organizações que detenham uma ou outra característica, a diferença para as organizações de saúde reside no facto, de estas acumularem estas características, combinando-as de modo a tornarem-se organizações distintas e carregadas de particularidades. Trata-se de organizações com transações multilaterais entre vários atores, ligadas a uma forte componente emocional, ética e científica por actuarem directamente com seres humanos nos serviços que prestam. Há que também ter em conta a missão, visão e valores inerentes a cada organização, sendo esta bastante importante no caso das organizações da saúde, adquirindo grande importância para o desenvolvimento e orientação da sua actividade e das atitudes e comportamento daqueles que nela trabalham. Nas organizações de saúde existe à partida uma relação de confiança da organização e dos seus actores para com os utentes (clientes) e suas famílias muito superior à que existe noutro tipo de organizações (Reis, 2007).

Tendo em conta as especificidades das organizações de saúde, estas constituem assim, um terreno privilegiado para o estudo de modelos de socialização dos profissionais de saúde, e dos problemas resultantes do seu confronto com as práticas do seu quotidiano profissional. Cada colaborador participa na rede, tendo inúmeras relações e assumindo os mais variados papéis. A análise de redes sociais não constitui um fim em si mesma, tendo como objetivo mostrar em que forma a rede é explicativa dos fenómenos analisados. Através do tipo de informação proveniente deste tipo de estudo, os líderes podem identificar os pontos menos fortes da sua rede e tentarem incidir sobre esses pontos de forma a provocar mudanças que promovam uma melhoria contínua e progressiva.

Num ambiente organizacional, a comunicação é indispensável para se ter acesso ao outro, constituindo-se como um meio de integrar as diferentes partes da organização, de modo a que estas, consigam cumprir a sua finalidade como um conjunto. Assim, a

utilização da análise de redes sociais em organizações, tem sido objecto de inúmeros trabalhos nas mais diversas áreas científicas, já que esta, ilumina a organização informal, mostrando como a comunicação e a troca de informações acontecem efectivamente dentro da organização (Castro, 2005).

Numa organização, as ferramentas de ARS não possibilitam apenas a apresentação das redes hierárquicas, formalmente conhecidas, observando-se quem trabalha onde e quem se reporta a quem, mostrando também o mapeamento do contacto informal entre as pessoas e as informações compartilhadas entre elas. A perspectiva de rede tem a possibilidade de captar a complexidade das interacções, tendo em conta, os fluxos e dinâmicas de funcionamento da organização. Estudar e analisar as interacções sob uma óptica de rede, é ir para além da redundância das díades e captar influências de todo o grupo, não sendo restrita apenas às relações formais e hierarquicamente conhecidas, dando também importância às relações informais. Deste modo, a comunicação organizacional decorre de processos complexos de interacções e relações de interdependência, onde os intervenientes na rede compartilham informações, percepções e valores, não sendo algo estanque, mas sim algo mutável (Marteleto, 2001).

Partindo do pressuposto de que, as interacções propiciam a convergência e a troca de informação entre Actores (indivíduos, grupos e organizações) que compartilham objectivos ou interesses por meio de interligação directa ou indirecta, a ARS é uma metodologia quantitativa e qualitativa que possibilita mapear as interconexões instáveis e os elementos em interacção e analisar padrões de relacionamento, com base no fluxo de informação (Marteleto, 2001).

Além de fornecer elementos para a análise da comunicação interpessoal quotidiana, a ARS verifica as influências do comportamento comunicacional e analisa de forma integrada, os determinantes e os efeitos de participação de cada interveniente.

Matriz metodológica

A temática da presente investigação centra-se nas Dinâmicas Intra organizacionais entre diferentes actores que constituem uma equipa num serviço de saúde, tomando como pergunta de partida: “Qual o nível de cooperação existente numa Equipa Multidisciplinar num serviço de saúde?”.

O processo de construção da metodologia adoptada nesta investigação resultou de forma preponderante, da conjugação da pertinência do tema, da reflexão teórica realizada sobre a temática com a consecução dos objectivos delineados nesta investigação, sendo na nossa opinião a ARS, a ferramenta mais adequada a concretizar a presente investigação. Deste modo, e de forma a esquematizar a matriz metodológica é de referir os objectivos gerais e específicos, o objecto empírico em estudo, a natureza do estudo, a recolha de dados e a operacionalização da problemática.

Os objectivos gerais traçados para o estudo são:

- Compreender a dinâmica de cooperação numa Equipa Multidisciplinar num serviço de saúde específico.
- Construir uma proposta de intervenção para melhorar os níveis de cooperação na organização.

Por consequente, os objectivos específicos do estudo são:

- Representar a rede da equipa multidisciplinar de um serviço de saúde específico;
- Identificar dinâmicas de partilha de recursos (informação, conhecimento, materiais, tarefas);
- Identificar buracos estruturais na rede intra organizacional;
- Identificar laços fortes e laços fracos na rede;
- Identificar os efeitos da rede no comportamento da Equipa.

O objecto empírico do presente estudo, incide sobre todos os profissionais constituintes da equipa multidisciplinar do serviço de saúde em estudo. A equipa multidisciplinar é assim constituída por diferentes classes profissionais, agrupadas em 4 grupos neste estudo: Médicos (Clínicos Gerais e Fisiatras), Enfermeiros, Empregados Auxiliares e Outros Técnicos (Administrativa, Capelão, Dietista, Técnico de serviço social, Psicólogo, Terapeuta da fala, Terapeuta ocupacional, Fisioterapeuta, Animadora Sócio Cultural). Importa ainda referir que esta equipa é constituída por 43 profissionais aquando do 1.º momento de investigação e 41 profissionais aquando do 2.º e 3.º momento de investigação. De realçar ainda que, os nomes dos profissionais foram codificados para o tratamento dos dados (Médicos – Mnº. ; Enfermeiros - Enº.; Empregados Auxiliares – EAnº.; Outros Técnicos – OTnº.).

No que respeita à natureza do estudo, a presente investigação insere-se na tipologia de estudo caso, sendo sustentado sobretudo na metodologia da ARS., numa perspectiva de redes dinâmicas.

O questionário sociométrico elaborado, foi realizado tendo como forte contributo o trabalho de Doutoramento Joaquim Fialho (2008), que após validado foi aplicado a todos os profissionais, constituintes da Equipa, num 1.º momento e no 2.º momento. No questionário aplicado em ambos os momentos surgem todos os nomes dos atores intervenientes, para que, cada inquirido consiga seleccionar, apresentando-se numa categoria de lista fechada. Posteriormente no tratamento dos dados dos questionários sociométricos foi utilizado o programa *Ucinet* versão 6.18 e *Netdraw*.

Após a análise dos dados através do *Ucinet*, foi então realizada a entrevista semi-dirigida ao ator chave, sendo os dados da entrevista trabalhados com base nos princípios da análise de conteúdo.

A operacionalização da problemática desta investigação socorre da ARS numa perspectiva de redes dinâmicas, de forma a mostrar as metamorfoses ocorridas na rede da Equipa Multidisciplinar. Para tal, esta ocorre em três momentos distintos ao longo de um determinado período de tempo.

- 1.ª Fase: Aplicação de questionário sociométrico a todos os elementos da Equipa Multidisciplinar.
- 2.ª Fase: Aplicação de questionário sociométrico a todos os elementos da Equipa Multidisciplinar após 2 / 3 meses de aplicação do 1.º questionário.
- 3.ª Fase: Aplicação de entrevista semi dirigida ao ator chave.

Análise de dados

Nas redes de cooperação e em todas as suas dinâmicas, a informação inerente à comunicação surge como um dos seus principais recursos. Assim, tendo esta investigação como objecto de estudo a equipa multidisciplinar, a qual presta cuidados de saúde a utentes / famílias com necessidades muito específicas, a informação surge como um recurso de extrema importância na presente rede, especialmente no que respeita às dinâmicas de cooperação. No entanto, há que ter em conta que a estrutura que a rede

assume bem como a posição que os diferentes actores tomam, condicionam as dinâmicas da rede assim como a prestação dos cuidados pela equipa.

Antes de iniciar a análise e discussão dos resultados importa ter presente que, tal como tem sido referido, a análise de redes dinâmicas, através da aplicação de questionários sociométricos em dois momentos distintos, permite analisar as metamorfoses existentes na equipa multidisciplinar permitindo diagnosticar e intervir. O certo é que, através desta metodologia e, embora, o espaço temporal tenha sido reduzido, cerca de 2 a 3 meses entre cada aplicação de questionário, é possível verificar de forma evidente que ocorreram mudanças significativas. Tendo presente uma linha temporal, há que ter em conta que os relacionamentos existentes entre os diferentes actores se modificam, consolidam ou deterioram ao longo do tempo, tal como acontece no dia-a-dia comum. No entanto, no presente contexto há ainda que ter presente que as alterações a nível dos relacionamentos existentes entre os diferentes actores também podem acontecer devido às mudanças que ocorreram a nível do quadro do pessoal, situação que irá obviamente ter implicações e repercussões na rede da equipa em estudo. Assim, no quadro que se segue será exposto as alterações a nível do quadro do pessoal.

Quadro 1. Alterações no quadro do pessoal da equipa multidisciplinar do serviço em estudo

N.º de Colaboradores existentes num 1.º momento	N.º de Colaboradores existentes num 2.º momento
Médicos ----- 5	Médicos ----- 5
Técnicos ----- 10	Técnicos ----- 10
Enfermagem ----- 14	Enfermagem ----- 13 (saída de 2 elementos e entrada de 1 elemento)
Empregados Auxiliares ----- 15	Empregados Auxiliares ----- 14 (saída de 1 elemento)

Fonte: Questionário sociométrico (1.º e 2.º momentos de investigação)

Posto isto, será realizada de seguida uma análise e discussão dos resultados bastante sumária, provenientes do 1.º e 2.º momento de investigação, focando primeiramente aspectos referentes à rede formal e posteriormente à rede informal, de forma sumária.

Quadro 2. Densidade da rede formal na equipa multidisciplinar no 1.º e 2.º momento de investigação

Densidade (1.º Momento)	Densidade (2.º Momento)
48,95%	57,13%

Fonte: Questionários sociométricos (1.º e 2.º momentos de investigação)

A densidade da rede formal desta equipa num 1.º momento é de 48,95%, isto é, uma rede com uma densidade com cerca de 50%, num quadro de 100% de possibilidades (rede total). Significa que, perante 884 laços possíveis, ocorrem 448 laços efectivos entre os actores que compõem a presente equipa. Posteriormente, num 2.º momento, cerca de 2/3 meses após esta primeira avaliação, verificam-se mudanças, alterações, como já foi descrito anteriormente e isso é notório quando analisamos a densidade desta rede neste 2.º momento. Assim, num 2.º momento, o valor referente à densidade aumentou quase 10%, apresentando neste 2.º momento uma média de 57,13 %, isto é, uma rede com uma densidade com cerca de 60 %, num quadro de 100% de possibilidades, o que significa que, perante 937 laços possíveis, ocorrem 535 laços efectivos entre os diferentes actores que constituem esta equipa.

Quer num 1.º momento, quer num 2.º momento o valor referente à medida (densidade), aponta para algo bastante positivo para esta equipa, já que é possível verificar que existe uma boa dinâmica de cooperação entre os actores que constituem esta equipa, dinâmica esta, imprescindível para a produtividade e qualidade no trabalho desempenhado por esta equipa. Trata-se portanto de uma equipa com uma forte dinâmica de interações e de partilha de recursos entre os diferentes actores, a nível formal. É possível inferir também que, se trata de uma rede fortemente pautada por uma lógica de laços e relacionamentos permanentes, constantes e regulares entre os diferentes actores da equipa multidisciplinar, inserindo-se portanto, numa rede predominantemente constituída por laços fortes que implicam tempo e confiança e não por laços fracos, isto sempre numa lógica formal.

Através da análise de redes sociais, numa perspectiva dinâmica verifica-se que num curto espaço de tempo, através da consolidação de relacionamentos formais e, após saída de 3 elementos e entrada apenas de 1 elemento a densidade desta equipa aumentou, apresentando-se esta equipa nesse momento, mais coesa e assente numa dinâmica de cooperação ainda mais forte. Talvez seja interessante, verificar quais os actores que saíram após o primeiro

momento e tentar perceber qual a sua posição na rede. Assim, a nível de enfermagem, os actores que saíram foram E8 e E13 que detinham uma posição mais externa na rede sendo que, a nível dos empregados auxiliares o actor que saiu foi A13 que também detinha uma posição mais externa na rede. Será possível afirmar que com a saída destes elementos / actores mais externos à rede os restantes elementos se tenham aproximado adquirindo uma dinâmica de cooperação ainda mais forte e coesa como é apoiado pelo aumento da densidade.

De forma a prosseguir esta análise, torna-se essencial compreender as dinâmicas existentes nesta rede, pelo que, a análise ao posicionamento dos actores na rede, se revela bastante pertinente. Assim, as medidas aqui utilizadas serão: grau de centralidade (*Centrality Degree*), grau de intermediação (*Betweenness*) e grau de proximidade (*Closeness*).

No que respeita ao grau de centralidade (*Centrality Degree*), que aponta para o número de actores, aos quais um actor está directamente ligado, dividindo-se este em grau de entrada (*InDegree*) e grau de saída (*Outdegree*), dependendo da direcção de fluxos, já que o primeiro se remete à soma de interacções que os outros têm com o actor e o segundo à soma de interacções que o actor tem com os outros. Quer num 1.º momento, quer num 2.º momento, os actores que mais estimulam a comunicação na rede são os empregados auxiliares, já que são os actores que se apresentam mais centrais no que respeita ao grau de saída, portanto de emissão de fluxos. Por outro lado, no que diz respeito ao grau de entrada, em ambos os momentos, verifica-se que os actores mais centrais pertencem à classe profissional de Enfermagem, sendo o actor E1 aquele que detém uma maior centralidade neste caso, contrapondo com um reduzido grau de saída.

Quadro 3. Atores mais centrais num primeiro momento segundo o grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*)

Actores	<i>Outdegree</i> 1.º momento	Actores	<i>InDegree</i> 1.º momento	Actores	<i>Outdegree</i> 2.º momento	Actores	<i>InDegree</i> 2.º momento
A4	42,0	E1	41,0	A4	40,0	E1	37,0
A2	42,0	E4	35,0	A2	40,0	E4	33,0
A3	42,0	E10	34,0	A3	40,0	E7	32,0
OT3	39,0	E7	31,0	M3	39,0	E9	31,0
A7	39,0	E6	30,0	A11	38,0	E10	31,0

Fonte: Questionários sociométricos (1.º e 2.º momento de investigação)

Uma outra razão para considerar a importância de um actor recai também na sua intermediação (*Betweenness*), o que expressa o “controlo da comunicação” e interpreta-se como a possibilidade que um nó tem para intermediar as comunicações entre pares de nós, sendo fundamental para compreender o papel que cada actor ocupa na rede ao nível da circulação de informação. De acordo com os dados colhidos é verificável que o actor que detém um maior grau de centralidade de entrada, detém um reduzido grau de intermediação também bastante reduzido e que o actor M3 desempenha um papel de relevo quer num 1.º momento quer num 2.º momento, verificando-se que por este actor passam o maior número de fluxos de atores.

Quadro 4. Atores mais centrais segundo o grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação

Actores	<i>Betweenness</i> (1.º momento)	Actores	<i>Betweenness</i> (2.º momento)
M3	141,725	M3	76,766
OT7	61,373	E7	53,936
OT3	60,736	OT3	48,320
A1	59,064	E1	45,909
E2	59,044	E6	44,134

Fonte: Questionários sociométricos (1.º e 2.º momento de investigação)

Ainda de forma a complementar a presente análise à rede da Equipa Multidisciplinar importa avaliar o grau de proximidade entre os actores, ou seja, a capacidade que um actor tem para chegar até outros actores. O grau de proximidade (*Closeness*) é a capacidade de um nó se ligar a todos os actores de uma rede.

Uma das razões para que um actor seja mais poderoso que outros da rede, é a capacidade que este detém para estar mais perto de outros actores. O poder também atua como “ponto de referência”, por que outros actores se julgam e por ser o centro de atenções que tem opiniões ouvidas por um maior número de actores. Actores que conseguem chegar a outros actores em comprimentos mais curtos do caminho, ou que são mais acessíveis por outros actores em comprimentos mais curtos do caminho favorecem posições, apresentando-se esta vantagem estrutural como uma tradução de poder (posições centrais são posições que detém poder na rede).

Quadro 5. Atores mais centrais segundo o grau de proximidade (*Closeness*) num 1.º e num 2.º momento

Actores	<i>InCloseness</i> (1.º momento)	Actores	<i>InCloseness</i> (2.º momento)
E1	97,674	E1	93,023
E4	85,714	E4	85,106
E10	84,000	E7	83,333
E7	79,245	E9	81,633
E6	77,778	E10	81,633

Fonte: Questionários Sociométricos (1.º e 2.º momento de investigação)

Verifica-se que quer num primeiro momento quer num segundo momento, o actor que detém um maior grau de proximidade é o actor E1. É ainda possível verificar que, os actores que, detém um maior grau de proximidade nos dois momentos pertencem à classe profissional de Enfermagem.

A construção da rede informal da equipa multidisciplinar tem por base todos os relacionamentos que se estabelecem entre os actores fora dos canais formais de comunicação, assentes numa lógica de informalidade em que imperam os circuitos de comunicação informal pouco definidos e fora das lógicas da regularidade formal de comunicação.

No que respeita à rede informal é possível verificar, através de uma análise bastante superficial que, a Equipa Multidisciplinar, quer num 1.º momento quer num 2.º momento, evidencia uma rede com um reduzido grau de interações entre os actores, não revelando uma boa dinâmica de cooperação entre os actores, em termos de relacionamento, através dos canais informais.

Quadro 6. Densidade da rede informal na equipa multidisciplinar no 1.º e 2.º momento de investigação

Densidade (1.º Momento)	Densidade (2.º Momento)
34,11%	36,46%

Fonte: Questionários sociométricos (1.º e 2.º momentos de investigação)

Tendo presente os grafos anteriormente expostos e as matrizes que os sustentam, ancoradas na apreciação estatística, é possível verificar que a rede informal aqui estudada apresenta uma densidade média bastante inferior (em ambos os momentos) à encontrada na rede formal. Verifica-se que do 1.º momento para o 2.º momento a densidade aumenta cerca de 2%, o que não é um paralelo consistente com o aumento existente na rede formal.

Assim verifica-se que, num 1.º momento, a rede informal da equipa multidisciplinar possui uma média de 34,11%, isto é, apresenta uma densidade com cerca de 34 % num quadro de 100% de possibilidades (rede total) o que significa que, perante 616 laços possíveis, ocorrem 210 laços efectivos entre os actores que compõem a rede da equipa de uma forma informal. Por sua vez, num 2.º momento, verifica-se que esta densidade aumentou de forma bastante reduzida, verificando-se uma densidade média de 36% num quadro de 100% de possibilidades, o que significa que, perante 598 laços possíveis, ocorrem efectivamente 218 laços entre estes actores.

Perante os valores referentes à densidade verifica-se que a equipa multidisciplinar apresenta uma boa dinâmica de cooperação em termos de relacionamentos no que respeita à rede formal, contrariamente àquilo que acontece pelos canais informais, rede informal. A rede informal da equipa multidisciplinar, em ambos os momentos não é pautada por relacionamentos constantes e regulares, de modo a criar laços fortes como ocorre na rede formal da equipa.

A equipa multidisciplinar apresenta-se portanto mais coesa no que respeita à sua rede formal do que no que respeita à sua rede informal. Perante estes resultados, é possível inferir que esta rede apresenta uma maior formalidade e que, portanto, se trata de uma rede com um reduzido grau de confiança nos relacionamentos entre os actores, verificando-se que estes relacionamentos apresentam uma maior rigidez, com procedimentos e protocolos muito instituídos na rede. Poderá mesmo afirmar-se que os actores que constituem esta rede se focam maioritariamente no trabalho e funções que desempenham confiando uns nos outros a nível formal mas descuram os relacionamentos informais, não existindo portanto laços fortes a nível da rede informal.

Conclusões

As organizações são constituídas por pessoas e são estas que lhes conferem cor, que lhes conferem uma panóplia de especificidades, criando assim vantagens competitivas para a organização. São as pessoas que trabalham nas organizações que lhes dão vida, movimento, criatividade e inovação. As pessoas evoluem e movimentam-se dentro das organizações, comunicam, partilham, interagem umas com outras. É deste modo que criam laços umas com outras, estabelecem relações, as quais se modificam ao longo do tempo, sugerindo à priori uma mudança. Quer as equipas, quer as organizações sofrem assim metamorfoses importantes resultantes dos relacionamentos que se estabelecem entre os diferentes colaboradores que desempenham funções na organização.

O conceito de rede social constitui uma ferramenta poderosa que permite observar e compreender a complexidade e toda a riqueza dos laços sociais e suas dinâmicas de interacção.

A tarefa da presente investigação foi através da metodologia da ARS, numa perspectiva de redes dinâmicas, analisar a rede de uma equipa de um serviço de saúde na sua plenitude, tendo em conta os seus movimentos, as suas dinâmicas, as suas mudanças, não as fixando de forma estática, inertes, sem vida própria. A ARS numa perspectiva de redes dinâmicas, demonstra as suas potencialidades, demonstrando as metamorfoses ao longo do tempo nesta equipa multidisciplinar. As redes sociais, tais como a da presente equipa em estudo, são como refere Snijders (2009) dinâmicas por natureza já que, são estabelecidas através de laços que se estabelecem entre diferentes actores, podendo evoluir ao longo do tempo ou, por outro lado, dissuadir-se. A verdade é que os laços, quer seja em amizade ou num clima organizacional modificam-se ao longo do tempo, não sendo portanto estáticos, mas sim dinâmicos. As mudanças da organização, as mudanças dos actores intervenientes e também das posições tomadas por cada actor interferem nas dinâmicas e nos relacionamentos estabelecidos dentro da equipa em estudo.

As dinâmicas intra organizacionais, especialmente as dinâmicas de cooperação conferem às equipas, aos serviços de saúde e às organizações uma panóplia de vantagens que tem vindo a ser discutidas ao longo da matriz teórica aqui apresentada. Quando o actor mais central da rede é questionado sobre as potencialidades e constrangimentos da

cooperação na rede, este refere que: “A cooperação é a única forma de se atingir os objectivos aos quais nos propomos na organização.”

A verdade é que para além de se ter em conta as dinâmicas intra organizacionais numa perspetiva formal torna-se importante ter presente que as pessoas (colaboradores) se relacionam a outros níveis criando laços de carácter informal, estabelecendo relações de amizade, as quais influenciam também grandemente as dinâmicas de cooperação a nível formal. As dinâmicas intra organizacionais bem como, o nível de cooperação é fortemente influenciado pelas mudanças e metamorfoses a que a equipa é sujeita ao longo do tempo bem como as alterações inerentes aos relacionamentos entre os actores e as suas posições na rede.

Referências Bibliográficas

- Alejandro, V.A.; Norman A.G. (2005), *Manual Introdutório à análise de redes sociais*, Acedido a 12 de Outubro de 2011, em URL: [http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20\[Trad\].pdf](http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20[Trad].pdf), disponível em http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf
- Arco, H. (2010), *Tecendo Redes*, Dissertação de doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora.
- Bilhim, J. (2006), *Teoria organizacional: teorias e pessoas*, Lisboa.
- Burt, R. (2001), *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, Acedido a 20 de Dezembro de 2011, em URL: <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>.
- Fialho, J. (2008), *Redes de Cooperação interorganizacional: o caso das entidades formadoras do Alentejo Central*, Dissertação de doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora.
- Hanneman, R. (2001), “Introducion to Social Network Methods”. In *Redes Sociales*. Acedido a 18 de Julho de 2012, em URL: <http://www.redes-sociales.net/>.
- Lémieux, V.; Ouimet, M. (2008), *Análise estrutural das redes sociais*, Lisboa, Instituto Piaget, 2008.

- Marteleto, R. (2001), *Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação*, Acedido a 16 de Outubro de 2011, em URL: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>.
- Mercklé, P. (2004), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Decouverte, 2004.
- Petit, F.; Dubois, M. (1998), *Introdução à psicossociologia das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget, 1998.
- Portugal, S. (2005), “*Quem tem amigos tem saúde*”. *O papel das redes sociais no acesso aos cuidados de saúde*, Dissertação de doutoramento em Sociologia, Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Raider, H.; Krackhardt, D. (2001), *Intraorganizational Networks. Companion to organizations*, Acedido a 28 de Junho de 2011, em <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/2001/2001%20Intra-Organizational%20Networks.pdf>
- Reis, V. (2007), *Gestão em Saúde: um espaço de diferença*, Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública – Universidade Nova de Lisboa, 2007.
- Santos, N. (1999). *Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de doutoramento em Psicologia. Évora, Universidade de Évora.
- Snijders, T.; Bunt, G.; Steglich, C. (2009). *Introduction to Stochastic Actor – Based Models for Network Dynamics*, Acedido a 14 de Fevereiro de 2012, em URL: <http://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/SnijdersVandeBuntSteglich2010.pdf>.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

Joaquim Fialho³⁰ e Rita Moreno³¹

Resumo: Este artigo resulta de uma investigação em sociologia que pretende descrever as estratégias de cooperação interorganizacional entre trabalhadores de uma rede agências bancárias na região Alentejo. A partir da análise de redes sociais pretende-se descodificar os tipos de relações entre os atores (agências bancárias e seus trabalhadores), identificar o posicionamento dos atores na rede e o tipo de recursos partilhados. Trata-se de um estudo inovador no sentido em que não há uma tradição da sociologia portuguesa no estudo das formas de interação entre agências bancárias, recorrendo à análise de redes sociais. Os principais resultados apontam para mecanismos de cooperação pouco significativos e mecanismos de interação formais muito acentuados.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais – agências bancárias – cooperação – atores.

Work in the banking industry. Logics of interorganizational cooperation in a network of bank branches

Abstract: This article results from an investigation in sociology that aims to describe the strategies of inter-organizational cooperation between employees of a bank branch network in the Alentejo region. From the analysis of the social networks, we pretend to uncode the types of relationship between actors (bank agencies and their employees), identify their positioning in the network and the type of shared resources. This is a groundbreaking study in the sense that there is a tradition of the Portuguese sociology in the study of the forms of interaction between banks, using social network analysis. The main types of results indicate little significant cooperation mechanisms and formal mechanisms greatly enhanced interaction.

Keywords: Interorganizational networks - banks - cooperation - actors.

1. Das redes interorganizacionais à cooperação

Nos nossos dias é impensável «olhar» para uma organização e abstrairmo-nos do seu contexto, ou seja, olharmos para uma realidade composta por vários sistemas e, através dum subsistema, tentarmos compreender o todo. As redes interorganizacionais remetem-nos para um quadro conceptual em que, para estudarmos uma organização, temos que ter em conta o nível de relações que esta estabelece com o meio.

³⁰ Universidade de Évora. Departamento de Sociologia. CICS.NOVA. E-mail: jfialho@uevora.pt

³¹ Socióloga. E-mail: rita.lavado@hotmail.com

A lógica da dependência de recursos preconizada por Pfeffer e Salancik (1978) tem servido, regra geral, para aplicação no estudo das redes interorganizacionais. Esta teoria parte da organização enquadrada num ambiente mais amplo e do qual depende para a aquisição de recursos indispensáveis para a sua sobrevivência (matéria-prima, recursos humanos, informação, capital, etc.) e, por outro lado, também «sofre» de algumas incertezas. Como consequência destas incertezas, procura proteger a sua autonomia e, nalgumas situações, os constrangimentos são desfeitos através de múltiplos tipos de relações interorganizacionais gerando, conseqüentemente, uma estrutura coletiva que visa diminuir o grau de incerteza, ampliando ou auxiliando o acesso a recursos, como por exemplo o acesso a associações profissionais, *interlocking*, *directorships*, *joint ventures*, etc.

Davis e Powell (1992) reportam-se a três caminhos que podem ser seguidos na investigação das relações interorganizacionais:

- ▶ Formação e manutenção das redes. Aqui o enfoque assenta nas condições que as organizações formam e mantém laços contratuais ou de outro tipo. As relações pessoais assentes na amizade, lealdade, troca de favores assumem-se por diversas ocasiões como o sustentáculo das relações.
- ▶ Efeitos da rede na estrutura, ideologia e ação organizacional. Os estudos sobre os efeitos das redes interorganizacionais surgem numa dimensão mais reduzida. Contudo, alguns trabalhos nesta matéria têm procurado examinar os efeitos na difusão de estruturas e ações organizacionais, como por exemplo ao nível do comportamento filantrópico e no comportamento ideológico e político de grandes empresas.
- ▶ Consequência das redes para o desempenho organizacional. Estes estudos têm como enfoque a avaliação da rentabilidade e as hipóteses de sobrevivência das empresas de acordo com a sua posição na estrutura informal do seu sector.

O estudo das relações interorganizacionais na perspectiva da análise macro organizacional pode ser entendido como um dos domínios teóricos com maior enfoque no quadro das ciências organizacionais.

Parece consensual que as relações interorganizacionais fomentam mecanismos e dinâmicas para o desenvolvimento interno e externo das organizações. Um dos trabalhos que sustentou esta investigação foi a já mencionada Teoria da Dependência de Recursos de Pfeffer e Salancik (1978) que se reporta ao ambiente externo das organizações e sublinha que

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

todas as organizações dependem de um ou mais elementos do ambiente externo que as rodeia ou seja, enfatiza os fluxos de recursos através das interações ambientais. Trata-se duma dependência de carácter externo e assente no controlo externo de alguns recursos que são necessários para a «sobrevivência da organização». À luz desta teoria, o ambiente afeta as organizações ao disponibilizar (ou não) recursos que esta necessita.

Presentemente o ambiente organizacional, bem como as estratégias para encarar as pressões ambientais, são temas que tem sido alvo de vários estudos. Fatores ambientais como as tecnologias da informação, a gestão do conhecimento, a globalização, pressões sociais, questões ecológicas, a concorrência, entre outros têm sido amplamente estudados para minimização de fatores de risco.

Estes relacionamentos e mudanças permitem às organizações a adoção necessária para continuar a sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos e em constante turbulência. Nem sempre as organizações são capazes de se adequarem ao ambiente. Esta adequação pode depender do nível de pressão que é exercido sobre a organização e como esta responde.

Dado que as organizações se encontram inseridas num dado ambiente e exercem influência constante sobre elas, as questões ambientais são fundamentais no estudo das organizações. Assim, as questões associadas ao relacionamento interorganizacional são fundamentais para o estudo do ambiente.

Muitas das estratégias das organizações são construídas com base em variáveis contingenciais. Quanto maiores forem as pressões dessas variáveis, maiores serão as necessidades das organizações desenvolverem estratégias capazes de neutralizar as ameaças resultantes do ambiente.

O cenário atual de crescentes mudanças económicas, políticas e sociais tem desenvolvido a necessidade de serem revistas as configurações de forma a adequá-las ao atual ambiente turbulento e mutável. Um fator organizacional que parece ser modelado diretamente pelas pressões ambientais é o relacionamento interorganizacional. Parece que algumas dessas variáveis contingenciais influenciam mais diretamente os relacionamentos interorganizacionais.

Segundo Aldrich e Whetten (1984) o principal interesse dos teóricos que estudam as redes é descobrir caminhos para a criação dos limites de significação dos objetivos do agregado interorganizacional. Perceber as ligações e os relacionamentos entre os diversos subgrupos e

a sua organização, bem como desta com o seu ambiente são algumas das principais questões para garantir oportunidades de sobrevivência no ambiente. Alguns desses relacionamentos vão para além de interações meramente didáticas, com o estabelecimento de objetivos comuns, gerando organizações que não são somente autónomas, nem exclusivamente dependentes.

Nos períodos de estabilidade económica, as relações interorganizacionais tornam-se mais vulneráveis e frágeis, variando de acordo com a densidade organizacional dentro da situação ecológica. Neste quadro, autores como Schmitz e Nadvi (1999) referem que as relações interorganizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, tal como sinergias coletivas desenvolvidas pela efetiva participação das empresas e, por sua vez, reforçam as hipóteses de sobrevivência e crescimento em ambientes em constante agitação.

Na lógica das redes interorganizacionais Corvelo et al. (2001) referem que a organização em rede apresenta uma visão diferente de estratégia, pois abandona o paradigma da independência e incorpora o da interdependência. O princípio que sublinha a importância da autossuficiência e da independência na gestão dum base de bens e serviços, não se coaduna com uma economia em rede. Para os autores em causa, a interdependência encontra-se no cerne da economia em rede e reflete-se quando um ator não pode controlar internamente todas as condições fundamentais para atingir um determinado resultado programado. Integrar-se numa rede no anseio da obtenção de recursos, capacidades e competências distintivas e inovadoras aparenta estar na base do esforço competitivo das organizações, independentemente da sua dimensão.

Numa perspetiva marcadamente simplista, podemos referir que as redes se encontram em todas as dimensões da vida social. Onde ocorram relacionamentos, aí estão as redes. Estas redes materializam-se em redes sociais, redes de pessoas, redes de empresas, redes de conhecimento, redes de troca de informações, redes informáticas, redes de comunicações, redes que são geradas pelas mais diversas alianças. Esta lógica de interação tem, no nosso entender, subjacente o primado da cooperação como sustentáculo da interação.

O contributo de Ebers (1999, 2002) para a abordagem das redes interorganizacionais vem sublinhar a construção dum conceito de rede interorganizacional a partir dum ponto de vista social assente em relacionamentos entre os atores. Na ótica de Ebers (1999, 2002), uma rede

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

interorganizacional materializa-se quando as organizações se encontram ligadas através duma rede de relacionamentos. Assim, para o autor, as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, ou de administração de troca de relacionamentos entre organizações. Apesar do trabalho em rede poder assumir várias formas, todas estas formas são caracterizadas pelo recurso à troca de relacionamentos entre um número limitado de organizações que detêm um controle residual dos seus recursos, ainda que periodicamente se juntem para decidir sobre a sua utilização

Por outro lado, o modelo sueco de Hakansson e Johanson (1992) agrega a esta definição de redes interorganizacionais uma perspetiva mais «industrial», mais «estratégica» de rede, na qual esta se constitui não só a partir dos atores (empresas e instituições) e das relações entre eles mas, também a partir de recursos e atividades e das dependências entre eles.

Por conseguinte, sempre que nos reportamos à operacionalidade do conceito de rede é importante compreender o inter-relacionamento entre três elementos/dimensões:

- ▶Do ponto de vista económico a interdependência entre atividades e recursos controlados pelos atores, as suas motivações para essa partilha e os problemas e soluções que daí possam resultar;
- ▶Do ponto de vista social, o relacionamento entre atores que controlam recursos e a abordagem desse relacionamento do ponto de vista cultural, organizacional e a sua relação de confiança;
- ▶Do ponto de vista estratégico o valor que é gerado pela participação na rede. (Corvelo *et al.*, 2001).

Para os autores destas dimensões, a principal justificação para que tenham surgido outras formas de governança, como as redes interorganizacionais, é porque foi preciso conjugar a lógica dos custos de transação com outras lógicas, como por exemplo as da aprendizagem, da inovação e da cooperação na busca da agregação de valor e obtenção de dividendos com estratégias que ultrapassam a simples redução de custos, independentemente da sua natureza.

Para Mark Ebers (1999) a organização em rede afirma-se como uma forma superior à integração pelo mercado, isto porque permite reduzir custos de transação e superior à integração pela hierarquia, uma vez que se liberta das (des) economias de escala próprias das organizações de grande dimensão.

Corvelo *et al.* (2001) concluem que a rede funciona como um sistema privilegiado de criação e de agregação de valor, porque este é construído e gerado numa ótica em que não só se aproveitam economias de escala e variedade na produção, como também aproveita a maior prática face ao mercado que provém do conjunto de competências distintas que, não podendo ser fornecidas por cada um dos atores da rede individualmente, são-no de forma sinérgica isto é, em conjunto.

1.2 O campo de investigação das redes interorganizacionais

Como tem sido referido ao longo deste artigo, as redes interorganizacionais são aplicadas, na teoria e na prática, para o estudo e compreensão duma multiplicidade de relações, facto este que nos permite reforçar a tese da noção de rede como algo abstrato. Na prática, o estudo das redes interorganizacionais tem sido desenvolvido fundamentalmente ao nível da sua aplicação a *joint ventures*, alianças estratégicas, distritos industriais, consórcios, redes de comunicações, etc.

Lorenzoni e Baden-fuller (1995) sustentam como grande organização integrada, as organizações em rede estão habilitadas para se comportar como uma entidade competitiva singular, a qual pode alcançar recursos muito significativos. Contudo, a forma em rede evita muitos problemas da grande organização integrada, as quais se encontram tipicamente paralisadas na luta entre a liberdade e o controle. Focando a atenção onde a ação comum é importante, é permitido que cada unidade tenha liberdade nas demais ações, a cooperação é fomentada, o tempo e a energia gastos no monitorarem são reduzidos e os recursos são otimizados.

Outro dos elementos que se coloca no quadro das redes interorganizacionais é a formalização ou seja a regulação dos direitos e deveres dos membros da rede. Esta regulação faz com que os relacionamentos ocorram ao acaso e que estimulem e facilitem as ações conjuntas. Olson (1999) alerta para o seguinte: quanto maior for a dimensão da rede, mais necessários serão os acordos e formas de organização e também, quanto maior for o grupo, maior número de elementos terão que ser incluídos na rede.

A formalização permite também a clarificação das normas e procedimentos dos elementos da rede, numa lógica de clarificação e transparência.

Por fim, outro elemento para o desenvolvimento da organização em rede é a utilização de tecnologias de informação como suporte da rede, numa lógica de funcionalidade e de gestão espacial. Impera o primado da maximização do tempo e do espaço

Obviamente, este quadro apenas representa uma parte reduzida do verdadeiro cenário da produção teórica e prática sobre as redes interorganizacionais. Segundo Ebers e Grandori “o campo de investigação das redes é caracterizado por um elevado grau de heterogeneidade teórica e conceptual” (2002:265).

Entre os principais campos de investigação das redes interorganizacionais, Ebers e Grandori (2002) destacam quatro:

1. A perspetiva relacional para a formação de redes. Esta perspetiva estuda a natureza dos laços/vínculos que se estabelecem entre as organizações. Estes laços podem assumir-se a *nível institucional* ou *laços de carácter micro analítico (nível transaccional)*. Os primeiros encontram-se associados à conceptualização das formas organizacionais e, os segundos se encontram relacionados com os processos de transação.

Ebers e Grandori (2002) reportam-se a três tipos de laços que se verificam entre as organizações:

- Fluxo de recursos e atividades;
 - Fluxo de expectativas mútuas (associado às oportunidades e riscos de colaboração);
 - Fluxo de informação.
2. Os custos das redes. Aqui os autores identificam dois tipos de custos: custos internos da rede e custos externos da rede. Os primeiros encontram-se ao nível da constituição, manutenção e administração das relações interorganizacionais como por exemplo, os custos de transação, informações, negociação, conflitos resultantes da participação na rede. Relativamente aos custos externos, os autores referem que geralmente são identificados muitos aspetos positivos, sendo como exemplo a constituição de *joint ventures*, consórcios, franchising, associações de empresas, etc.
 3. O significado da dinâmica das redes e desenvolvimento. O significado da rede para as organizações reveste-se em três aspetos fundamentais: troca de recursos entre os atores envolvidos na rede, troca de informações e troca de expectativas.

4. Implicações na prática. Na prática as implicações para as organizações são múltiplas pelo que, reforçam os autores, a forma de colaboração deve estar extremamente bem definida, de forma a minimizar eventuais conflitos.

2. Opção metodológica

Esta investigação teve um carácter duplamente exploratório. Por um lado, a inexistência de estudos sobre as lógicas de interação entre agências bancárias e, por outro lado, a inexistência de trabalhos que apliquem a análise de redes sociais ao setor em estudo, incutiram a esta investigação um cunho inovador. Compreender as “Estratégias de ação dos atores numa rede de Agências Bancárias – Uma análise sociológica sobre a rede de Cooperação” foi o tema da investigação que se ancorou na seguinte pergunta de partida “*De que forma o posicionamento dos atores na rede condiciona o modo de cooperação entre eles?*”.

Foi para nós ponto de partida da investigação a necessidade de cooperação entre uma rede de agências bancárias de um dos principais Bancos que operam na região Alentejo como fator decisivo para a prossecução dos objetivos organizacionais. Deste modo, procurámos descrever as estratégias de cooperação interorganizacional da rede de agências, no sentido de responder aos seguintes objetivos específicos:

➤ Objetivos Específicos

- Identificar tipos de relações entre os atores;
- Identificar o posicionamento dos atores na rede;
- Identificar as formas de partilha de recursos.

Estamos perante um estudo de caso de tipo exploratório, com observação participante, sendo que um dos investigadores foi simultaneamente um ator da rede em estudo, em virtude de ser trabalhador de um dos 19 balcões da rede. Porém, houve sempre a preocupação de manter um nível de vigilância epistemológica muito rígido, no sentido de não contagiar os resultados.

A abordagem utilizada foi de carácter quantitativo, recorrendo à técnica de inquérito por questionário sociométrico de perguntas fechadas. O questionário foi concebido e validado pela equipa de investigação. O trabalho de campo decorreu entre fevereiro e abril de 2014, tendo sido aplicados 61 questionários, dos quais obtivemos um retorno de 58,38% de respostas.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

Para o tratamento e análise de dados, foi utilizado o *software* UCINET 6.511, através do qual se construíram matrizes em que se privilegiou o anonimato e confidencialidade dos inquiridos através da codificação dos mesmos.

O quadro seguinte resume a matriz de investigação.

Quadro 1 – Relação entre Objetivos, Conceitos Sociológicos, Dimensões e Questões

Objetivo Específico	Conceitos Sociológicos	Dimensão	Questão presente no questionário
Identificar tipos de relações entre os atores.	Relações Formais Identificação do Funcionamento Formal	Estrutura de Relações Formais	<i>Assinale (...) todos os funcionários com os quais manteve contactos de carácter exclusivamente formal (procedimentos técnicos; dúvidas técnicas; etc...).</i>
Identificar tipos de relações entre os atores.	Relações Informais Identificação do Funcionamento Informal	Estrutura de Relações Informais	<i>Assinale (...) todos os funcionários com os quais manteve contactos de carácter informal (aconselhamento ou dúvidas técnicas; fora dos canais habituais de comunicação – ex. almoços, encontros de convívio, festas, outros).</i>
Identificar formas de partilha de recursos.	Rede de Cooperação Identificação de recursos/atores	Estrutura da Rede de Cooperação	<i>Assinale (...) todos os funcionários com os quais mantém um relacionamento de partilha de recursos. (materiais, tecnológicos e de conhecimento e informação)</i>
Identificar o posicionamento (ilusório) dos atores na rede.	Perspetiva de Identificação de atores chave, mediante opinião dos pares	Posicionamento dos atores-chave	<i>Assinale (...) todos os funcionários que considere mais prestígio profissional na rede de balcões.</i>
Identificar tipos de relações entre os atores.	Perspetivas futuras de Relacionamentos (formais e informais)	Perspetivas de ação futura dos atores	<i>Assinale (...) todos os funcionários com os quais gostaria de manter mais contacto regular no futuro.</i>

A perceção da equipa de investigação sobre o número de questionários devolvidos, reside na indisponibilidade para referirem com quem interagem e, simultaneamente, a existência de receios sobre a utilidade do estudo, funcionaram como um obstáculo que nem o reforço da confidencialidade e do anonimato feito incessantemente conseguiu demover. Do trabalho

etnográfico realizado, constatámos que alguns atores revelaram algumas reticências em relação ao estudo, na medida em que a exposição da relação entre os atores foi encarada com alguma desconfiança, sobretudo pelo desconhecimento que existia sobre este tipo de trabalho de investigação.

3. Principais resultados

3.1 – Os inquiridos

Foram entregues questionários aos 61 funcionários que constituem o universo da rede de balcões, dos quais somente 35 (57,38%) responderam ao solicitado. A tabela seguinte apresenta o perfil sócio-demográfico dos respondentes.

Tabela 1: Caracterização dos inquiridos

Género	Masculino	28 (80%)
	Feminino	7 (20%)
Idade	Média	44,63
	Máximo	60
	Mínimo	30
Formação Académica	Sem resposta	1 (2,86%)
	3º Ciclo	4 (11,43%)
	Complementar	19 (54,29%)
	Superior	11 (31,43%)
Função na entidade	Agências	24 (68,57%)
	Serviços Centrais	11 (31,43%)
Antiguidade na Entidade	Média	18,69
	Máximo	34
	Mínimo	5

Fonte: Questionários Sociométricos

No que diz respeito à formação académica 4 (11,43%) colaboradores completaram o 3º ciclo, 19 (54,29%) possuem o ensino complementar e 11 (31,43%) completaram grau académico de nível superior.

Territorialmente, os inquiridos aqui representados, exercem as suas funções em 2 tipos distintos de unidade orgânica. Na Agência e nos Serviços Centrais e cuja distribuição corresponde a 24 (68,57%) nas agências e 11 (31,43%) inquiridos, respetivamente, nos serviços de coordenação.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

Relativamente aos anos de serviço na Entidade, a média é de 18,69 anos, sendo que a antiguidade máxima é de 34 anos e a mínima de 5 anos. Deste modo, o indicador de antiguidade permite-nos afirmar que os respondentes são conhecedores da cultura organizacional destas agências bancárias.

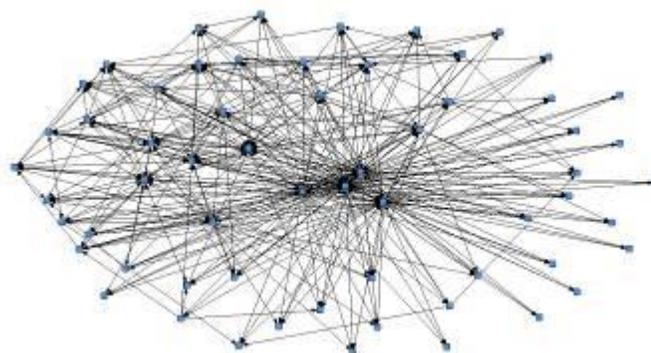
3.2 – A cooperação na rede

Na construção da matriz que estuda a estrutura das relações formais entre os atores foram considerados todos os relacionamentos que se enquadram numa lógica formal, designadamente procedimentos técnicos, dúvidas técnicas e outras que se estabeleçam nos canais formais de comunicação interorganizacional.

Na base da construção desta matriz, solicitou-se aos inquiridos que identificassem *“todos os funcionários com os quais manteve contactos de carácter exclusivamente formal (procedimentos técnicos; dúvidas técnicas; etc...)”*

A matriz foi efetuada com os valores “1” para regularmente e “0” para esporadicamente ou nunca. A figura que se segue mostra graficamente a rede de relações formais existente na rede de balcões através da qual podemos constatar que o nível de interação é relativamente reduzido entre os atores em virtude da existência de uma cultura organizacional muito centrada nos objetivos individuais, em detrimento de uma lógica de partilha que envolva e estimule a interação entre atores.

Figura 1: Rede de relações formais



Fonte: Questionários Sociométricos

A leitura do grafo representado na Figura 1 e a análise da matriz que o suporta, ancorada na apreciação estatística, resulta na constatação de uma rede de baixa

densidade. O cálculo desta medida apresenta uma densidade de 11,70%, muito abaixo do razoável. Quer isto dizer que, num quadro com 100% de relações possíveis, apenas se verificam 11,70% de interações entre os atores. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 3.660 interações na rede apenas se registaram 429 relações.

Este indicador poderá demonstrar-nos que existe uma ausência de relacionamentos entre os atores, enfatizando uma lógica individualizada de ação em que não há sinergias de cooperação.

Por outro lado, a tabela seguinte coloca as chefias da organização como principais atores da rede. Os fatores “chefia” e “antiguidade” na instituição bancária conferem aos atores um lugar privilegiado. Deste modo, o F02 e F46, pelo lugar que ocupam na estrutura organizacional, assumem um *outdegree* muito expressivo na rede. Por outro lado, os funcionários F16, F04, F20 e F14, pelo facto de permanecerem na rede há muitos anos, ocupam igualmente um posicionamento de destaque na dinâmica da rede, permitindo-nos afirmar que “chefia” e “antiguidade” são os principais fatores que influenciam o posicionamento. Aliás, esta é uma tendência que se mantém em todas as tipologias de rede.

Tabela 2: Centralidade dos atores

	OutDegree	InDegree		OutDegree	InDegree
F02	60.000	23.000	F56	15.000	13.000
F46	50.000	14.000	F37	14.000	8.000
F21	50.000	12.000	F48	13.000	9.000
F16	44.000	5.000	F26	13.000	5.000
F04	21.000	9.000	F61	11.000	5.000
F20	16.000	6.000	F03	11.000	8.000
F14	15.000	4.000	F10	10.000	4.00

Fonte: Questionários Sociométricos

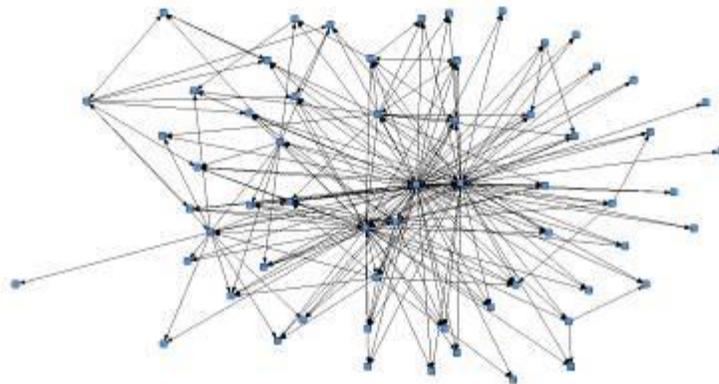
Relativamente à matriz que estuda a estrutura das relações informais entre os atores, foram considerados todos os relacionamentos que se enquadram numa lógica informal,

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias nomeadamente almoços convívio, festas e outras atividades que se estabeleçam fora dos canais formais de comunicação interorganizacional.

Na base da construção desta matriz, solicitou-se aos inquiridos que identificassem “todos os funcionários com os quais manteve contactos de carácter informal (aconselhamento ou dúvidas técnicas; fora dos canais habituais de comunicação – ex.º almoços, encontros de convívio, festas, outros).”

A figura que se segue apresenta graficamente a rede de relações informais existente entre os atores que compõem os balcões, sendo notória uma lógica de distanciamento entre eles, sustentando a tese de uma equipa pouco coesa e centrada num nível de individualismos muito acentuado.

Figura 2: Rede de relações informais



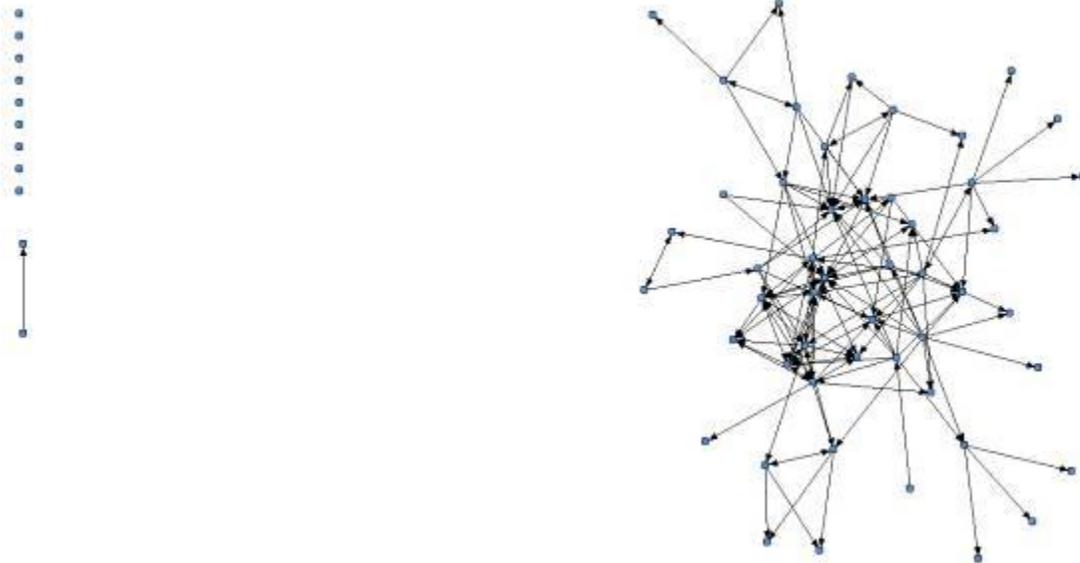
Fonte: Questionários Sociométricos

A leitura do grafo representado na Figura 2 e a análise da matriz que o suporta, resulta na constatação de uma rede de baixa densidade em que a relação entre os atores envolvidos se circunscreve fundamentalmente ao contexto da organização. O cálculo desta medida apresenta uma densidade de 6,5%, o que é considerada muito abaixo do razoável. Quer isto dizer que, num quadro com 100% de relações possíveis, apenas se verificam 6,5% de interações entre os atores. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 3.660 interações na rede apenas se registaram 238 relações.

De certa forma, o nível de formalismo na interação que se vive no setor da banca em Portugal é, do ponto de vista simbólico e operativo um quadro que explica esta lógica de

interação informal muito fraca. Aliás, este quadro de baixa interação também se verifica ao nível da partilha de recursos materiais.

Figura 3: Rede de partilha de recursos materiais



Fonte: Questionários Sociométricos

A leitura do grafo acima e a análise da matriz que o comporta, resulta na constatação de uma rede de uma muito baixa densidade.

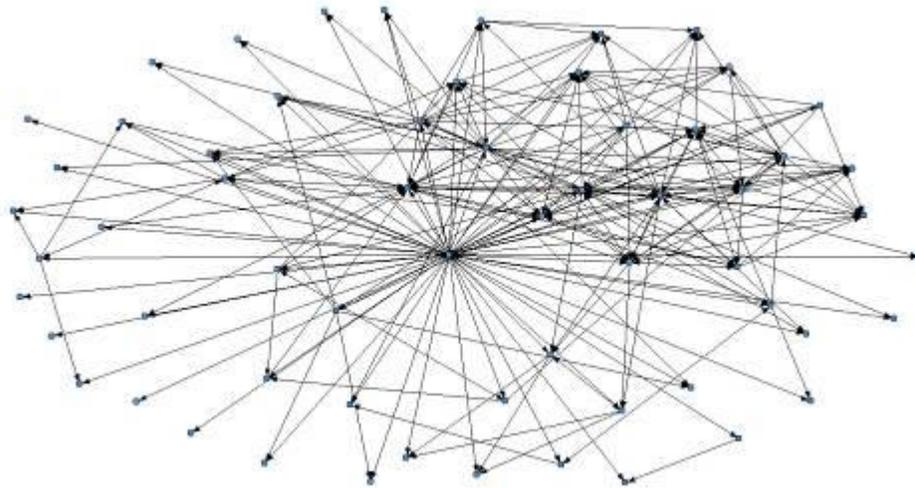
O cálculo desta medida apresenta uma densidade de 4%, o que é considerada muito abaixo do razoável. Quer isto dizer que, num quadro com 100% de relações possíveis, apenas se verificam 4% de interações entre os atores. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 3.660 interações na rede apenas se registaram 147 relações.

De todas as matrizes analisadas, pode-se apurar que este é, de todos, o valor mais baixo mas que, de forma objetiva, se enquadra na tendência de redes de interações débeis.

Este indicador mostra-nos que existe uma ausência de relacionamentos de partilha entre os atores e que existem atores isolados, sem qualquer vínculo.

Do ponto de vista da partilha de recursos tecnológicos a tendência mantém-se isto é, o nível de interação na rede é “naturalmente” baixo.

Figura 4: Rede de recursos tecnológicos



Fonte: Questionários Sociométricos

O cálculo da medida de densidade desta matriz é de 6,8%, o que é considerada muito abaixo do razoável. Quer isto dizer que, num quadro com 100% de relações possíveis, apenas se verificam 6,8% de interações entre os atores. Por conseguinte, numa possibilidade máxima de 3.660 interações na rede apenas se registaram 248 relações.

Considerações finais

As estruturas organizacionais são compostas por atores e são eles que lhes dão vida, que as fazem evoluir e inovar. Esses atores comunicam, interagem e partilham no seio das estruturas organizacionais.

Estudar uma dessas estruturas, é analisar os atores que nela se movimentam, estudar as suas relações, sejam elas formais, informais, de cooperação ou de conflito.

A função da presente investigação foi, através da metodologia da análise das redes sociais fazer isso mesmo. Analisar as relações dos atores que interagem no seio de uma determinada estrutura. A estrutura organizacional em estudo foi uma rede do setor bancário que, em face dos resultados obtidos, nos permite sustentar a tese de um setor de atividade em que o nível de interação e cooperação entre os atores envolvidos é muito fraco, e de certa forma até

preocupante, na medida em que se trata de uma rede de agências que sustenta uma lógica de proximidade com o cliente.

De um modo geral, os dados recolhidos apontam para uma fraca partilha de recursos entre agências, permitindo-nos sustentar uma tese de cooperação residual entre atores. Por outro lado, pelos dados recolhidos, não podemos afirmar que existe um nível de dependência de recursos entre agências, na medida em que estamos perante redes pouco complexas e em que o nível de interação compromete uma estratégia global da rede de balcões.

Ao nível dos posicionamentos, tal com já discutimos na tabela 2, o facto de ocupar um lugar de chefia e, por outro lado, o facto de já permanecer na organização há um número muito significativo de anos, influência o posicionamento dos atores na rede, sustentando uma ideia de que a antiguidade é um posto ou seja, a antiguidade gera centralidade.

Na resposta aos objetivos de investigação constatamos:

Objetivo 1 - Identificar tipos de relações entre os atores

As redes geram-se através de laços que se concebem entre atores que criam relações entre si. A criação de laços sociais fortes entre os atores é benéfica para a organização.

Esses laços fortes existem maioritariamente em redes com elevada densidade.

Conforme se pode constatar através da análise de dados efetuada, quer a rede de relacionamentos formais, quer a de relacionamentos informais, têm uma densidade bastante fraca. Os números daí obtidos revelam que há ausência de relações.

No entanto podemos afirmar que, apesar de a densidade ser bastante baixa nas duas situações, nota-se uma percentagem maior nas relações formais, sendo então estas que dominam.

Objetivo 2 - Identificar o posicionamento dos atores na rede

O posicionamento dos atores na rede analisa-se através da centralidade que o mesmo tem na referida rede.

No que diz respeito à rede em estudo, e conforme conhecimento etnográfico, a centralidade obtida na análise de dados, referente ao posicionamento dos atores, está diretamente associada às relações com o poder e as funções exercidas.

Objetivo 3 - Identificar as formas de partilha de recursos

Relativamente às formas de partilha de recursos, as mesmas apresentam graus de densidade bastante baixos.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

Analisando os dados referentes à partilha de recursos, chegamos à conclusão que a mesma é praticamente inexistente, principalmente ao nível da partilha de recursos matérias.

Com os dados apresentados, podemos concluir que a cooperação interorganizacional nas Agências desta Entidade Bancária é praticamente inexistente, sendo que não há laços fortes nas relações, nem partilha de recursos.

Do conhecimento etnográfico da equipa de investigação, uma das conclusões a que se chegou, é que tal ocorre devido ao facto dos atores intervenientes fazerem parte de uma estrutura organizacional que deriva de várias fusões de agências, situação que condiciona a interação entre os envolvidos.

Num período de tempo relativamente curto, os atores foram sujeitos a várias alterações no seio das estruturas organizacionais das quais fazia parte. Todas elas sofreram alterações profundas, quer a nível organizacional, quer a nível espacial.

Este estudo por ser de carácter exploratório não pode ser comparado a qualquer outro estudo de caso. Nenhuma situação ou entidade bancária havia, até hoje, sido estudada deste ponto de vista, ou seja, analisando as estratégias de ação dos atores do ponto de vista de uma rede de cooperação em redes de agências bancárias.

No que respeita a linhas de investigação futuras, seria importante a realização de um novo estudo na entidade em causa, em que as pessoas fossem sensibilizadas a participar sem receios e efetua-lo numa perspectiva de redes dinâmicas, com vários momentos de investigação.

Referências Bibliográficas

Aldrich, H.E; Whetten, D.A. (1984), “Organizations-sets, actions-sets, and networks: making the most of simplicity”, *In Handbook of organizational design*, New York, Oxford University Press.

Corvelo, S.; Moreira, P.; Carvalho, P. (2001), *Redes interorganizacionais*. Lisboa, Inofor.

Davis, G.F.; Powell, W.W. (1992), “Organization environment relations”, *In M.D.; L.M. Hough (org.s), Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press, vol III.

Ebers, M. (Eds) (1999), *The formation of inter-organizational networks*, Nova York, Oxford University Press.

Ebers, M. (Eds) (2002), *The formation of inter-organizational networks*. Nova York, Oxford University Press (reedição em 2002).

Ebers, M.; Grandori, A. (2002), “The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking”, *In The formation of inter-organizational networks*, Nova York, Oxford University Press (reedição em 2002).

Fialho, J.; (2007), “Análise de Redes Sociais. Algumas pistas para aplicação à saúde”, Évora, *Economia e Sociologia* 83 pp.185-203.

Grandori, A.; Soda, G. (1995), “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms”, *Organization Studies*, vol. 16, nº2.

Hakansson, H., & Johanson, J. (1992), “A Model of Industrial Networks”, *In Axelson, B., & Easton, G. Industrial Networks a New View of Reality*, London, Routledge.

Lorenzoni, G.; Baden-fuller, C. (1995). “Creating a strategic center to manage a web of patterns”, *California Management Review*, vol.37, nº3.

Olson, M.(1999), *A lógica da acção colectiva*. São Paulo, EDUSP.

Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations*, Boston, Pitman.

Schmitz,H; Nadvi, K. (1999), “Clustering and industrialization: introduction”, *World Development*, vol. 27, nº9.

Silva, C.; Fialho, J. (2006), “Redes de Formação Profissional. Uma dinâmica de participação e cidadania”, *REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol 11. <http://revista-redes.rediris.es/> (consulta em Dezembro 2013).

Silva, C.; Fialho, J.; Saragoça, J. (2013),. *Iniciação à Análise de Redes Sociais. Casos Práticos e Procedimentos com UCINET*, Casal de Cambra, Caleidoscópio.

Varanda, M. (2000),. “A análise de redes sociais e sua aplicação ao estudo das organizações. Uma introdução”, *Organizações & Trabalho* nº23, Lisboa, APSIOT-Celta.

O trabalho no terceiro setor. Estratégias de ação coletiva, redes e tendências para o futuro

Joaquim Fialho³², Carlos da Silva³³ e José Saragoça³⁴

Resumo: Este artigo resulta de um diagnóstico social realizado às vinte e cinco misericórdias do distrito de Évora. Fazer um diagnóstico social é conceber uma radiografia sobre o social, num determinado momento, e face a um contexto delimitado. Um diagnóstico é um processo apuradamente complexo de descrição do sentido da realidade sobre um problema social, uma dada situação de um grupo, comunidade, território, etc. Fazer um diagnóstico é desmontar a complexidade do social. Seguindo esta lógica construímos um diagnóstico social assente em seis eixos caracterizadores da ação das misericórdias: caracterização institucional; respostas sociais existentes; problemas sociais a que responde; limitações e potencialidades da intervenção; dinâmica da rede das Misericórdias do distrito de Évora e diagnóstico social prospetivo.

Neste texto são apresentados alguns resultados do trabalho realizado, enfatizando as questões da organização do trabalho e da cooperação nas misericórdias.

Palavras-chave: Redes, cooperação, estratégias de ação coletiva, prospetiva

Work in the third sector. Strategies for collective action, networks and trends for the future

Abstract: This article is the result of a social diagnosis made to twenty-five mercies of the Évora district. Make a social diagnosis is to design an X-ray on the social, at some point, and face a defined context. A diagnosis is a complex process of accurately description of the sense of reality of a social problem, a situation of a group, community, territory, etc. Make a diagnosis is to disassemble the complexity of the social. Following this logic built a social diagnosis based on six axes characterizing the action of Mercies: institutional characterization; existing social responses; social problems to which it reports; limitations and potential of the intervention; dynamic network of Mercy in the district of Évora and prospective social diagnosis. In this paper we present some results of the work, emphasizing the issues of work organization and cooperation in Mercy.

Keywords: Networking, cooperation, collective action strategies, prospective

Enquadramento

³² Universidade de Évora- Dep. Sociologia. CICS.NOVA. jfialho@uevora.pt

³³ Universidade de Évora- Dep. Sociologia. CICS.NOVA. casilva@uevora.pt

³⁴ Universidade de Évora- Dep. Sociologia. CICS.NOVA. jsaragoca@uevora.pt

O diagnóstico social é uma radiografia sobre uma determinada realidade, o qual se sustenta numa arquitetura metodológica que procura demonstrar dimensões de uma determinada organização, grupo, comunidade ou situação social. Fazer um diagnóstico social não é uma mera compilação ordenada de indicadores. Trata-se de um processo de base científica, realizado principalmente por especialistas nas áreas das ciências sociais e organizacionais, que procuram uma cartografia da situação (objeto do diagnóstico), através da demonstração de evidências que de outra forma não seriam “desocultadas” e, simultaneamente, lançar pistas para a ação futura.

Um diagnóstico não é uma auditoria. Com alguma frequência, ouvimos nos vários discursos esta confusão de conceitos. Uma auditoria remete-nos para o mapeamento de irregularidades e inconformidades num determinado contexto, sobretudo ao nível da violação de dispositivos legais. O diagnóstico está ancorado num compromisso de análise de contexto e de identificação de evidências que podem ser melhoradas, caso a entidade adjudicante o entenda. A auditoria remete-nos para uma lógica de sanção, enquanto que o diagnóstico nos remete para a lógica de identificação.

O diagnóstico das Misericórdias do distrito de resulta de um trabalho realizado pelos sociólogos Joaquim Fialho, Carlos Alberto da Silva e José Saragoça, os quais construíram um modelo de análise assente em seis dimensões de análise diagnóstica:

- a) A **caracterização institucional**, sobretudo ao nível dos recursos humanos que asseguram a atividade regular;
- b) As **respostas sociais existentes**, designadamente as que estão presentemente ativas e o número de utentes abrangidos. Igualmente, foram identificadas respostas que são procuradas e que não se encontram no rol das oferecidas. Foi, igualmente, criada uma escala de dependência de fontes de financiamento das atividades.
- c) Os **problemas sociais a que responde** constituem uma dimensão mais abrangente em que se procedeu à relação entre os problemas sociais que são colocados à atividade das Misericórdias e os constrangimentos na ação de intervenção face aos mesmos.
- d) Nas **limitações e potencialidades da intervenção** é concebido um quadro lógico dos constrangimentos/limitações, potencialidades/pontos fortes, bem como uma inventariação de recursos necessários para melhorar a intervenção.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

- e) Na **dinâmica da rede das Misericórdias do distrito de Évora** foi mapeado, através de logicas sociométricas da *social network analysis*, o quadro de interações interorganizacionais entre as vinte e cinco Misericórdias.
- f) O **diagnóstico social prospetivo** apresenta cenários sobre o futuro a ação coletiva das vinte e cinco Misericórdias.

A partir dos dados recolhidos e da análise interorganizacional desenvolvida, a equipa do diagnóstico apresentou um conjunto de recomendações estratégicas que poderão servir de apoio à decisão dos vários atores que intervêm no quadro da ação da Misericórdias.

A função social das Misericórdias face aos desafios demográficos

A questão do envelhecimento e das respostas sociais de apoio aos idosos têm gerado uma enorme e complexa relevância nas sociedades ocidentais. As questões relacionadas com a velhice e o modelo apoio social, os desafios colocados a novas práticas de institucionalização de idosos e a construção de respostas sociais inovadoras são desafios aliciantes da intervenção social das Misericórdias. O papel da velhice nas sociedades modernas, bem como os sistemas sociais de cuidado aos mais velhos, têm sofrido mutações através das alterações das estruturas familiares, sociais, económicas e culturais. A família moderna afasta-se da comunidade (espaço público) para constituir com base na afeição num espaço privado, de relação, onde os objetivos afetivos, ou expressivos, prevalecem às finalidades económicas. Neste quadro, as Misericórdias são instituições sociais do denominado setor da economia social que apresentam um conjunto de particularidades assentes no bem-comum e na extensão do Estado Social ou, neste contexto, de Estado-quase-Social. A vocação social das Misericórdias em Portugal assenta numa longa tradição histórica e de uma imensa obra social disseminada por todo o território. Estas instituições sociais datam de 15 de agosto de 1498, aquando da constituição da Misericórdia de Lisboa, por iniciativa da Rainha D. Leonor para responder à crise económica e social que atravessava Portugal. A incapacidade das instituições sociais, sobretudo as instituições com ligações à Igreja Católica (irmandades, albergarias, hospitais e outras) em suprir as necessidades sociais do contexto potenciaram uma nova forma de “intervenção social” para a altura. Neste contexto, as Misericórdias passaram a ter a responsabilidade administrativa dos hospitais.

Ao longo da história as Misericórdias têm mantido a essência do seu papel social e das suas atribuições no quadro da assistência social em Portugal. Em 1976 a constituição da União das Misericórdias Portuguesa veio assegurar a estruturação de uma imensa área de intervenção social que deambula entre as dimensões da saúde e ação social para os mais diversos públicos (das crianças aos idosos).

O atual contexto social português e as particularidades que daí advêm, fundamentalmente ao nível do envelhecimento populacional colocam, tal como na sua génese, um enorme desafio para a intervenção social das instituições do setor da economia social e, em particular, às Misericórdias. A evolução demográfica mostra-nos atualmente a coexistência de duas gerações de idosos. Embora este facto não constitua por si só um problema, pode, no entanto, gerar um problema social. Tendo em conta a acentuação da invalidez resultante de doenças agravadas pelo avanço da idade, tornando os idosos cada vez mais dependentes e, por outro lado, a existência de duplas gerações faz com que estes “velhos” sejam ajudados pelos filhos – idosos, também estes no limiar da velhice.

A tendência para o envelhecimento é também uma característica dominante da população portuguesa. A evolução demográfica em Portugal tem-se revelado pouco dinâmica, predominando uma estrutura etária progressivamente envelhecida. Há mais de 30 anos, em 1981, cerca de ¼ da população pertencia ao grupo etário mais jovem (0-14 anos), e apenas 11,4% estava incluída no grupo etário dos mais idosos (com 65 ou mais anos). As características demográficas da população revelam que se agravou o envelhecimento da população na última década. Em 2011, Portugal apresenta cerca de 15% da população no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% da população tem 65 ou mais anos (INE, 2011). Esta propensão que se tem manifestado de forma crescente, fomentará um desequilíbrio considerável entre as gerações, ou seja, o aumento dos mais velhos é relativamente empoado pela redução dos mais novos, contribuindo, desse modo, para o agravamento do desequilíbrio inter-geracional.

Os Censos 2011 revelam ainda que, na última década, o índice de dependência total³⁵ aumentou de 48 em 2001 para 52 em 2011. O agravamento do índice de dependência total é

³⁵ Relação entre a população jovem e idosa e a população em idade ativa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 0-14 anos conjuntamente com a população com 65 ou mais anos e a população com 15-64 anos. (INE, 2011)

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

resultado do aumento do índice de dependência de idosos³⁶ que aumentou cerca de 21% na última década. O índice de dependência de jovens teve, no mesmo período, um comportamento contrário, assinalando uma diminuição de cerca de 6%.

A região Alentejo ocupa a maior fatia do território nacional. Inversamente, a menor densidade populacional. O Alentejo Central ostenta um **índice de envelhecimento** superior à média regional, principalmente em função do acentuado declínio da taxa de fecundidade, o que se estabelece como um fator negativo e preocupante para o seu desenvolvimento. O aumento da esperança média de vida reflete-se, igualmente, diretamente no índice de envelhecimento.

Relativamente aos concelhos do Alentejo Central, é possível verificar também uma maior proporção de idosos relativamente aos jovens. Na década de 70, verifica-se uma evolução positiva no Alentejo Central e Litoral devido ao retorno da população das ex-colónias e a fenómenos de ordem sócio cultural. No Baixo Alentejo, anos 80, acentuou-se o decréscimo populacional e no Alto Alentejo nenhum dos seus concelhos registrou aumentos populacionais. No Alentejo Central, os valores são bastante significativos, verificando-se um decréscimo populacional. No entanto a redução menor ocorre na faixa etária dos 25-65 anos. Dos vários estudos efetuados à região do Alentejo sobressai o aumento populacional até 1950, e após esta data um decréscimo que se tem verificado até aos nossos dias. A região perdeu 1/3 da sua população, da década de 50 até agora. Até aos meados do século, o Alentejo absorveu excedentes populacionais que vinham de outras regiões do país. A partir de 1950, assiste-se a alterações no sector económico que levam muitas pessoas a saírem da região Alentejana para zonas Industriais. Neste período apenas os concelhos de Portalegre, Vila Viçosa e Évora tiveram decréscimos inferiores a 10%.

O Alentejo, que se caracteriza por ser a região mais envelhecida do País, e uma das mais envelhecidas da Europa, apresentava em 1991, uma pirâmide de idades com uma base muito reduzida, devido ao pequeno número de jovens, e um topo com um efetivo muito elevado de idosos. Caracterizando-se por isso por possuir uma estrutura demográfica duplamente envelhecida o Alentejo apresenta a menor percentagem de jovens (13,3%), e simultaneamente a maior percentagem de pessoas idosas (23,1%) (INE,1999) Verificou-se,

³⁶ Relação entre o número de idosos e a população em idade ativa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 65 ou mais anos e a população com 15 – 64 anos. (INE, 2011)

em 2010, que o Alentejo continua a apresentar as mais baixas proporções de população jovem (14,1%) e um peso elevado de população idosa (21,7%), encontrando-se este valor bastante acima ao observado para Portugal (15,3%), (INE, 2011).

As alterações verificadas nos últimos anos na estrutura das atividades económicas dominantes traduziram-se numa redução drástica da atividade agrícola dando origem a alterações demográficas, que se manifestaram quer ao nível do efetivo populacional, quer na forma como essa população se distribui pela região. A região do Alentejo tem vindo sofrer algumas alterações, designadamente o declínio acentuado da atividade agrícola e o aumento dos serviços que se concentram nos lugares de maior dimensão, o que conduziu à redução do efetivo populacional, que se tem vindo a tornar cada vez mais envelhecido, particularmente nas zonas rurais. Este decréscimo e envelhecimento da população está também interligado com a migração interna. Encontrando-se debilitado o tecido económico da região, devido à fraca industrialização, os jovens e desempregados do sector agrícola, não sendo absorvidos pelo mercado de trabalho regional, procuram, sobretudo os primeiros, melhores condições de vida e trabalho em regiões mais desenvolvidas e mais atrativas. Em relação aos que toda a tiveram as suas atividades associadas à agricultura, e pelo facto de as suas qualificações escolares e profissionais serem reduzidas, não têm motivações e força de suficiente para apostarem na mudança, quer em termos de procura de emprego numa outra atividade, quer para uma possível migração para outra região ou País.

As alterações ocorridas na estrutura da população revelam diferentes comportamentos a nível regional, apesar do fenómeno do envelhecimento demográfico se generalizar em todo o território. Em 2050, o Índice de Envelhecimento ascenderá a 243 idosos por cada 100 jovens, e a proporção de pessoas idosas no total da população será de 32%. Contudo, quando se compara a um nível geográfico mais fino ficam bem evidentes as assimetrias regionais, constatando-se também que o processo do envelhecimento demográfico será uma realidade em todas as regiões e sub-regiões

Em suma, a região do Alentejo apresenta em termos demográficos e em relação ao restante País um acentuado aumento de idosos e uma diminuição de jovens. Este quadro coloca-nos perante um enorme desafio face aos modelos de intervenção social a desenvolver pelas instituições do setor da economia social em geral, e às Misericórdias em particular.

Todavia, e como estratégia de minimização dos impactos sociais do envelhecimento, Barrón (1996) sugere um modelo de intervenção social simples e integrador, focado na pessoa idosa, institucionalizada ou não, e que passa pelas dimensões de apoio emocional, apoio material e instrumental e apoio de informação.

- O apoio emocional – diz respeito à disponibilidade de alguém com quem se pode falar, e inclui as condutas que fomentam sentimentos de bem-estar afetivo. Estes fazem com que o sujeito se sinta querido, amado e respeitado e integram expressões ou demonstrações de amor, afeto, carinho, simpatia, empatia, estima.
- Apoio material e instrumental – caracteriza-se por ações ou materiais proporcionados por outras pessoas e que servem para resolver problemas práticos e/ou facilitar a realização de tarefas quotidianas. Este tipo de apoio, tem como finalidade diminuir a sobrecarga das tarefas e deixar tempo livre para atividades de lazer. O apoio material só é efetivo, quando o recetor percebe esta ajuda como apropriada. Se isto não acontece a ajuda é avaliada como inadequada, o que pode acontecer sempre que o sujeito sente ameaçada a sua liberdade ou se sente em dívida.
- Apoio de informação – refere-se ao processo através do qual as pessoas recebem informações ou orientações relevantes que as ajuda a compreender o seu mundo e/ou ajustar-se às alterações que existem nele.

Contudo, independentemente do foco da intervenção, e como forma de responder aos mais diversos desígnios, cabe às Misericórdias a prossecução de linhas estratégicas de ação sustentadas em três dimensões:

- Os desígnios populacionais, ancorados na preocupante tendência do envelhecimento populacional, aumento da esperança média de vida, redução da taxa de natalidade e dificuldades de fixação de jovens em territórios do interior/de baixa densidade.
- Os desígnios tipológicos que se materializam na necessidade de responder a novos problemas sociais decorrentes da fragilização socioeconómica das famílias, novos grupos sociais desfavorecidos (famílias endividadas ou em situação de pré/carência económica, entre outros).
- Os desígnios da sustentabilidade económica e da ação colocados em causa pela redução das transferências sociais do Estado e a fragilização/incumprimento do pagamento das valências utilizadas por parte dos utentes.

Alguns aspetos metodológicos do diagnóstico

O diagnóstico social das Misericórdias do distrito de Évora foi operado a partir de um questionário desenvolvido pela equipa de investigação para o efeito, o qual se sustenta em seis dimensões analíticas:

- I. Caracterização institucional.
- II. Respostas sociais existentes
- III. Problemas sociais a que responde
- IV. Limitações e potencialidades da intervenção
- V. Dinâmica da rede das Misericórdias do distrito de Évora
- VI. Diagnóstico social prospetivo

Foi aplicado por via indireta às vinte e cinco Misericórdias que se encontram constituídas no distrito de Évora.

O processo metodológico assentou nas seguintes fases:

1. Construção e validação do instrumento de recolha de dados
2. Aplicação e monitorização do preenchimento do diagnóstico
3. Análise e tratamento de dados
4. Diagnóstico final e recomendação de estratégias de ação

Apesar dos vários esforços realizados, apenas não foi possível obter respostas de duas das vinte e cinco Misericórdias. Todavia, o número de respostas obtidas permite desenvolver uma análise representativa destas instituições sociais.

Os dados foram tratados de ferramentas informáticas: SPSS, Ucinet, NetDraw e MACTOR.

Caracterização e respostas sociais

A intervenção social das vinte e três Misericórdias que se dispuseram para colaborar no diagnóstico social encontra-se materializada num quadro de recursos humanos de 1217 trabalhadores fixos. Todavia, trata-se de números globais pois, não foi feito o mapeamento da relação valência/nº de trabalhadores. Trata-se de um número muito expressivo, facto que traduz claramente que as Misericórdias, para além da sua função social, ocupam igualmente um lugar muito relevante no quadro da criação de postos de trabalho.

As respostas sociais que sustentam a intervenção social das Misericórdias do distrito de Évora apresentam uma base clássica em que predomina o foco na pessoa idosa, designadamente ao nível dos Lares, Serviços de Apoio Domiciliário e Centro de Dia. Por outro lado, a rede de cantinas sociais/refeitórios sociais também ocupa um lugar muito expressivo no ranking das respostas sociais, resposta esta que, se a adicionarmos à “distribuição/apoio alimentar a carenciados”, nos coloca sobre uma evidência de um certo quadro de fragilização social, em que os géneros alimentares são o principal foco de procura por parte dos utentes.

Quadro 1: Respostas sociais em funcionamento nas Misericórdias do Distrito de Évora

Respostas sociais	Quantificação das situações	
	Nº de respostas em todas as instituições	%
RS1.13. Lar de idosos	17	16,5
RS1.16. Serviço de Apoio domiciliário	17	16,5
RS17. Centro de dia	15	14,6
RS1.4. Cantina social ou refeitório social	10	9,7
RS1.10. Distribuição/apoio alimentar a carenciados	7	6,8
RS1.9. Creche/Pré-escolar	7	6,0
RS1.11. Farmácia	5	4,9
RS1.18. Família e comunidade	5	4,9
RS1.15. Loja social)	4	3,9
RS1.17. Unidade de Cuidados continuados	4	3,9
RS1.1. Aconselhamento psicossocial	2	1,9
RS1.6. Centro de acolhimentos de mulheres vítimas de violência doméstica	1	1,0
RS1.8. Centro de noite	1	1,0
RS1.14. Lar residencial para criança ou jovens em risco	1	1,0
RS1.19. Outras respostas sociais	7	6,8
Total de respostas sociais	103	100,0

Há, de facto, uma concentração de respostas sociais focadas na pessoa idosa e nas questões da família e da infância (Creche/Pré-escolar, Família e comunidade). Por outro lado a resposta social de “Farmácia” também assume um posicionamento relevante no quadro das

respostas sociais disponíveis. Todavia, para além da função de resposta social, também funcionam como uma importante fonte de receita para os orçamentos das Misericórdias.

Todavia, e se atendermos às tendências demográficas regionais, não é de estranhar que sejam os idosos a absorver o maior número de respostas sociais por parte das Misericórdias. Por um lado, tal como referimos anteriormente, o foco está fundamentalmente em respostas clássicas (Lar/Centro de Dia/apoio domiciliário) mas, por outro lado, a resposta social de distribuição e apoio alimentar a carenciados/cantina social ou refeitório social assume igualmente uma cobertura muito significativa (476 + 432 utentes), tornando-as a segunda resposta linha de respostas mais relevante na intervenção social.

Quadro 2: Utentes abrangidos pelas respostas sociais das instituições

Respostas sociais	Quantificação das situações			
	Nº de instituições com o tipo de respostas	Nº máximo de utentes abrangidos numa instituição	Total de utentes abrangidos em todas as instituições por serviço	Nº. médio de utentes abrangidos por instituição
RS1.13. Lar de idosos	17	164	1088	51,81
RS1.16. Serviço de Apoio domiciliário	17	100	692	32,95
RS1.10. Distribuição/apoio alimentar a carenciados	7	356	476	22,67
RS1.09. Creche/Pré-escolar	7	143	461	21,95
RS1.04. Cantina social ou refeitório social	10	75	432	20,57
RS1.18. Família e comunidade	5	237	412	19,62
RS1.07. Centro de dia	15	66	328	15,62
RS1.17. Unidade de Cuidados continuados	4	30	94	4,48
RS1.01. Aconselhamento psicossocial	2	60	60	2,86
RS1.14. Lar residencial para criança ou jovens em risco	1	16	16	0,76
RS1.06. Centro de acolhimentos de mulheres vítimas de violência doméstica	1	15	15	0,75
RS1.19. Outra	7	73	197	9,38
Total de utentes abrangidos em todas as instituições	93		4271	

Obs.: Não existem informações sobre o número de utentes abrangidos a nível da Farmácia, Loja Social e Centro de noite.

No quadro das iniciativas sociais e religiosas, podemos afirmar inequivocamente que a missão/função religiosa das Misericórdias está bem presente nos territórios em que se encontram sedeadas. Das vinte e três que responderam ao questionário do diagnóstico social, 16 desenvolvem eucaristias e atividades de culto religioso, o que significa uma taxa de 69,5%. Por outro lado, e na linha desta intervenção no âmbito da missão religiosa, as processões e romarias constituem outro tipo de iniciativa muito relevante. Contudo, notamos com alguma perplexidade, o facto da reflexão sobre as áreas de intervenção e as ações de sensibilização sobre as temáticas sociais assumirem uma expressão muito pouco significativa. Na nossa perspetiva, estas podem ser duas linhas de ação a explorar no futuro, numa lógica de reforço da intervenção junto da comunidade, bem como ao nível do reforço das representações sociais junto da população em geral. Por outro lado, atendendo ao número expressivo de trabalhadores que empregam, somos da opinião que as questões da sensibilização devem igualmente ser potenciadas junto dos trabalhadores que asseguram os serviços, dispersos pelas diferentes respostas sociais. O quadro seguinte apresenta a quantificação das iniciativas sociais e religiosas desenvolvidas pelas Misericórdias do Distrito de Évora em termos quantitativos e em termos de percentagem.

Quadro 3: Iniciativas sociais e religiosas desenvolvidas pelas Misericórdias do Distrito de Évora

Iniciativas sociais e religiosas	Quantificação das situações	
	Nº de iniciativas em todas as instituições	%
RS3.06. Eucaristias e atividades de culto religioso	16	24,2
RS3.08. Procissões e romarias	14	21,2
RS3.02. Atividades culturais	13	19,7
RS3.03. Atividades de convívio e lazer para a população em geral	7	10,6
RS3.04. Atividades sociais para grupos desfavorecidos	5	7,6
RS3.07. Funerais	6	9,1
RS3.05. Encontros de debate e reflexão sobre as áreas de intervenção	3	4,5
RS3.01. Ações de sensibilização sobre temáticas sociais para a população em geral	2	3,0
Total de iniciativas	66	100,0

Colocando o foco nas fontes de financiamento da atividade das Misericórdias, não há qualquer equívoco quanto à dependência que se verifica relativamente às transferências sociais do Estado. Por outro lado, a comparticipação dos utentes é a segunda mais importante fonte de financiamento. Estas duas fontes de financiamento colocam, na nossa perspetiva, um quadro de dependência financeira volátil, na medida em que face a situações de instabilidade familiar nas famílias, sobretudo por influência de situações de desemprego, podem propiciar o incumprimento do pagamento das prestações/mensalidades da resposta social. Igualmente, parece-nos, que o baixo valor das pensões sociais/reforma podem funcionar como um obstáculo financeiro limitativo.

O pilar das transferências sociais do Estado assume uma função pendular. Em situações de oscilação positiva ou negativa nos valores a transferir, os impactos na organização/estabilidade/saúde financeira das Misericórdias é fortemente penalizador ou estabilizador. Por esta razão, consideramos que se devem pensar em mais formas de financiamento alternativos como, por exemplo, a candidatura a projetos sociais no âmbito de Programas de Financiamento da União Europeia ou outras iniciativas sociais de aproximação a outros/potenciais públicos/utentes.

O quadro seguinte apresenta a distribuição e o nível de importância que as fontes de financiamento representam na generalidade dos orçamentos das Misericórdias do distrito de Évora. A hierarquia das fontes de financiamento das instituições é uma ordenação estatística que permite colocar ordenadamente um conjunto de variáveis, sendo que no topo surge a mais relevante e, na base a que ocupa uma menor expressão no universo em análise. Face ao exposto, fica bem evidente a relevância dos subsídios e comparticipações estatais nos orçamentos da generalidade das Misericórdias do distrito de Évora.

Quadro 4: Hierarquias das fontes de financiamento das instituições

	<i>Mean Rank</i>
RS4.03. Subsídios e participações estatais	9,77
RS4.06. Participações de utentes/beneficiários	9,00
RS4.04. Receitas das valências	8,08
RS4.02. Rendas de imóveis	7,15
RS4.05. Candidaturas a projetos	6,31
RS4.01. Donativos de benfeitores	5,27
RS4.09. Recurso a créditos bancários	4,96
RS4.11. Outras fontes de financiamento	4,77
RS4.10. Apoios de instituições parceiras	4,46
RS4.07. Serviços prestados a outras entidades	3,12
RS4.08. Venda de património	3,12
	<i>n</i> 13
	Chi-Square 69,818
	df 10
	Asymp. Sig. ,000

Nota: *Friedman Test*

Problemas sociais a que responde

Esta dimensão do diagnóstico centra-se na análise dos problemas sociais inerentes à intervenção social das Misericórdias. Os utentes com problemas de saúde constituem a principal resposta (entenda-se nesse caso preocupação) das Misericórdias. Contudo, e na sequência do que já reportamos anteriormente, as famílias em dificuldades económicas que solicitam “apoio” junto das várias respostas sociais constituem o segundo problema “mais importante” na intervenção. O quadro seguinte tem por base uma escala de “grau de importância” em que é possível identificar o peso que cada problema social ocupa no quadro geral da ação das Misericórdias. Os dados recolhidos permitem-nos reforçar a perspectiva de que, para além da intervenção clássica junto dos idosos, o apoio às famílias em dificuldades e a cedência/apoio alimentar são, inequivocamente, problemas sociais de muito relevo e que importa refletir sobre o quadro de fragilização familiar.

Quadro 5: Avaliação do grau de importância dos problemas sociais segundo as instituições

Problemas sociais	Nº de instituições	Grau de importância (%)			
		não se aplica	residual	alguma expressão	muito expressivo
PS1.01. Falta de bens alimentares/famílias carentes	20	15,0	10,0	55,0	20,0
PS1.02. Apoio para medicamentos	19	31,6	21,1	36,8	10,5
PS1.03. Utentes com Alzheimer	19	10,5	21,1	42,1	26,3
PS1.04. Utentes com Parkinson	20	20,0	25,0	40,0	15,0
PS1.05. Utentes com outros problemas de saúde além dos referidos anteriormente	21	4,8	4,8	38,1	52,4
PS1.06. Distúrbios psicológicos e patologias mentais	19	5,3	42,1	36,8	15,8
PS1.07. Pessoas “sem-abrigo”	19	68,4	26,3	5,3	
PS1.08. Famílias em dificuldades económicas	19	10,5	21,1	26,3	42,1
PS1.09. Toxicod dependência	19	42,1	47,4	10,5	
PS1.10. Alcoolismo	19	21,1	36,8	42,1	
PS1.11. Crianças e jovens “em risco”	19	26,3	26,3	26,3	21,1

A hierarquia dos problemas sociais segundo as instituições é um ranking que coloca em evidência os utentes com outros problemas de saúde além dos referidos anteriormente e às famílias em dificuldades económicas como os problemas sociais mais relevantes no momento.

Quadro 6: Hierarquias dos problemas sociais segundo as instituições

	<i>Mean Rank</i>
PS1.05. Utentes com outros problemas de saúde além dos referidos anteriormente	8,74
PS1.08. Famílias em dificuldades económicas	7,89
PS1.01. Falta de bens alimentares - famílias carenciadas	7,16
PS1.03. Utentes com Alzheimer	7,11
PS1.06. Distúrbios psicológicos e patologias mentais	6,61
PS1.04. Utentes com Parkinson	5,89
PS1.11. Crianças e jovens 'em risco'	5,89
PS1.02. Apoio para medicamentos	5,58
PS1.10. Alcoolismo	5,08
PS1.09. Toxicod dependência	3,42
PS1.07. Pessoas 'sem-abrigo'	2,63
	<i>n</i> 19
	Chi-Square 69,985
	df 10
	Asymp. Sig. ,000

Nota: *Friedman Test*

Os idosos sem apoio familiar, os idosos em situação de carência económica e idosos em situação de isolamento geográfico constituem-se como uma outra panóplia de problemas sociais associados ao envelhecimento demográfico de território. Por outro lado, o “desemprego” jovem é outro dos problemas sociais identificados. Em suma, o quadro seguinte acentua duas tónicas: envelhecimento populacional e desemprego jovem.

Quadro 7: Outros problemas sociais identificados pelas Misericórdias do Distrito de Évora

Outros problemas sociais	Grau de incidência (%)
Ausência de competências parentais, competências de gestão doméstica e desemprego	9.09
Carências económicas graves e dificuldades de inserção no mercado de trabalho	9.09
Crianças e menores em risco com processos de proteção de menores, desemprego, delinquência juvenil	9.09
Violência doméstica	9.09
Desemprego de longa duração de indivíduos de baixa escolaridade/sem qualificação profissional	9.09
Desemprego jovem	18.18
Idosos sem apoio familiar, idosos em situação de carência económica, idosos em isolamento geográfico	36.36

Concluindo, a análise dos constrangimentos das Misericórdias na respostas aos problemas sociais, a ação está inequivocamente condicionada pela escassez e/ou dificuldades de obtenção de recursos financeiros para a sua intervenção. Por outro lado, a dificuldade de obtenção de recursos humanos especializados, sobretudo na área da saúde mental na pessoa idosa, constituem um outro constrangimento significativo.

Por último, e não menos importante, as carências económicas nas famílias em situação de fragilização social acentuada, apresenta também um nível de significância muito elevado no quadro dos constrangimentos. Deste modo, recursos financeiros, humanos e carências nas famílias constituem uma trilogia de constrangimento da ação das Misericórdias do distrito de Évora.

Limitações e potencialidades da intervenção

Neste ponto elencamos um conjunto de limitações e potencialidades que se colocam na intervenção doas Misericórdias do distrito de Évora. Os dados recolhidos continuam a acentuar a tónica dos constrangimentos financeiros aliás, um constrangimento que assume proporções muito relevantes. No quadro seguinte (quadro 8) podemos constatar

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

que “os apoios financeiros reduzidos” ocupam um lugar bastante distanciado dos outros constrangimentos/limitações (34.61%). Por outro lado a existência de espaços físicos desadequados e edifícios com necessidades de intervenção também surgem, apesar de uma expressão menos, como um conjunto de constrangimentos e limitações que condicionam a intervenção da instituição a curtos e médio prazo. Todavia, a “falta de camas em Lar”, a “falta de recursos humanos qualificados” e os “utentes com reformas baixas/famílias com baixos rendimentos” constituem um quadro de constrangimentos de igual “peso” na estratégia de intervenção (7.69%).

Quadro 8: Principais constrangimentos e ou limitações que condicionam a intervenção da instituição a curto e médio prazo

Principais constrangimentos e ou limitações que condicionam a instituição	Proporção do constrangimento (%)
Apoios financeiros reduzidos	34.61
Falta de camas em Lar	7.69
Desequilíbrio entre as receitas e as despesas	3.84
Espaços físicos desadequados/edifícios	11.53
Respostas sociais em acordo insuficientes	3.84
Excessiva carga administrativa/burocrática	3.84
Inexistência de espaços físicos para respostas temporárias	3.84
Falta de um Centro Dia/Noite	3.84
Grande dependência financeira da Segurança Social	3.84
Aumento do número de famílias com dificuldades para pagar mensalidades	3.84
Utentes com Reformas baixas/famílias com baixos rendimentos	7.69
Falta de RH qualificados	7.69
Cultura local de parceria insuficiente	3.84

Se a análise anterior nos remete para os constrangimentos/limitações da intervenção, os dados que a seguir se apresentam procuram identificar um conjunto de potencialidades e pontos fortes que as instituições consideram relevantes no quadro da atual intervenção social. Esta análise dos pontos fortes da intervenção acentua a tónica da qualidade dos recursos humanos disponíveis e a qualidade no serviço prestado (24.13%). Por outro lado,

há um conjunto de Misericórdias que apresentam como principal ponto forte a “disponibilidade de condições físicas” (17.25%).

Com igual relevância na intervenção a “capacidade técnica e logística disponível”, bem como o “reconhecimento da comunidade pela qualidade da intervenção” constituem-se com um conjunto de pontos fortes/potencialidade que se destacam no contexto da intervenção. O quadro seguinte apresenta todas a potencialidades e pontos fortes identificados.

Quadro 9: Potencialidades/pontos fortes que a instituição tem para fazer face ao atual contexto de intervenção social

Potencialidades/pontos fortes	Grau de disponibilidade (%)
Disponibilidade de condições físicas	17.25
Qualidade dos RH disponíveis/serviço prestado	24.13
Capacidade técnica e logística disponível	10.34
Diversificação de atividades socioculturais	3.4
Conhecimento da realidade social local	6.9
Estabilidade financeira da instituição	3.4
Reconhecimento da comunidade pela qualidade da intervenção	10.34
Facilidade de estabelecimento de parcerias informais	3.4
Participação de voluntários	6.9
Disponibilidade de espaços para outras respostas sociais	6.9
Diversidade das respostas sociais	3.4
Acordos com a Segurança Social	3.4

O quadro que se segue remete-nos para o exercício da enumeração de recursos potenciadores e de melhoria da intervenção. Assim, são apresentados um conjunto de recursos que a existirem numa “melhor” proporção, poderiam funcionar como catalisadores da intervenção. Face aos dados anteriores e consubstanciando a coerência dos dados anteriores deste diagnóstico, a componente “financeiros/económicos” e as

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

“instalações e equipamentos (aquisição e/ou requalificação)” na proporção de 27,6% são, inequivocamente o principal foco de necessidade de melhoria. Igualmente, os recursos humanos (qualificação/contratação), o reforço dos protocolos/acordos com o Estado e a dinamização da rede local/vontade de cooperar são necessidades que têm igual proporção (10.35%).

Quadro 10: Principais recursos para melhorar a intervenção social da instituição

Recursos mais importantes	Grau de necessidade
Humanos (qualificação/contratação)	10.35
Instalações e equipamentos (aquisição e/ou requalificação)	27.6
Financeiros/económicos	27.6
Reforço dos protocolos/acordos com o Estado	10.35
Dinamização da rede local/vontade de cooperar	10.35
Aumentar o número de vagas em Lar	3.44
Bom nível de conhecimento do território de atuação	3.44
Formar grupos sociais mais vulneráveis	3.44
Fundos Comunitários para projetos	3.44

A rede de Misericórdias do distrito de Évora

Esta componente do diagnóstico tem como objetivo identificar a dinâmica do funcionamento da rede de misericórdias do distrito de Évora tendo por base a metodologia de *Social Network Analysis* (análise de redes sociais).

Esta perspetiva teórica e metodológica enfatiza o estudo das relações entre entidades e objetos de várias naturezas, contribuindo para a compreensão de problemas complexos, tais como a integração da estrutura social (macro) e a ação individual (micro).

As redes sociais são redes de comunicação que envolvem uma linguagem simbólica, limites culturais e relações de poder. As redes sociais surgiram nos últimos anos como um novo padrão organizacional, através da sua arquitetura de relações expressa, ideias

O grau de centralidade é uma medida que reflete a atividade relacional de um ator, obtendo-se através do cálculo do número de ligações adjacentes para cada ator, isto é, mede o número de conexões diretas de cada ator num grafo. Nos dados de relações recíprocas os atores diferem uns dos outros através do número de conexões. Por sua vez, nos dados de relações orientadas é fundamental identificar a centralidade assente nos graus de entrada e centralidade assente nos graus de saída. Assim, se um ator recebe muitos vínculos denomina-se «proeminente» / «prestígio». Os atores que apresentam um elevado grau de saída são atores que têm enormes capacidades para interagir com uma multiplicidade de outros atores. Aqueles que apresentam uma centralidade de graus alta são designados como atores influentes.

O “*outdegree*” representa o nível de interação de saída das Misericórdias, isto é, no quadro da rede, quais os atores que mais procuram os contactos com as restante congéneres. O “*indegree*” significa a centralidade dos contactos de entrada os seja, que é mais procurado na dinâmica da rede. Os dados recolhidos destacam as Misericórdias de Évora e Portel como as mais relevantes no quadro da interação de entre as suas congéneres (são que mais estimulam a procura). No lado aposto da centralidade, a Misericórdia de Reguengos de Monsaraz tem o “*indegree*” mais elevado, o que quer significar que é a instituição que mais é procurada no quadro da rede. Face à análise do grau de centralidade que se apresenta no quadro seguinte, podemos afirmar que as Misericórdias de Évora, Portel e Reguengos de Monsaraz são os elementos mais centrais na dinâmica da rede.

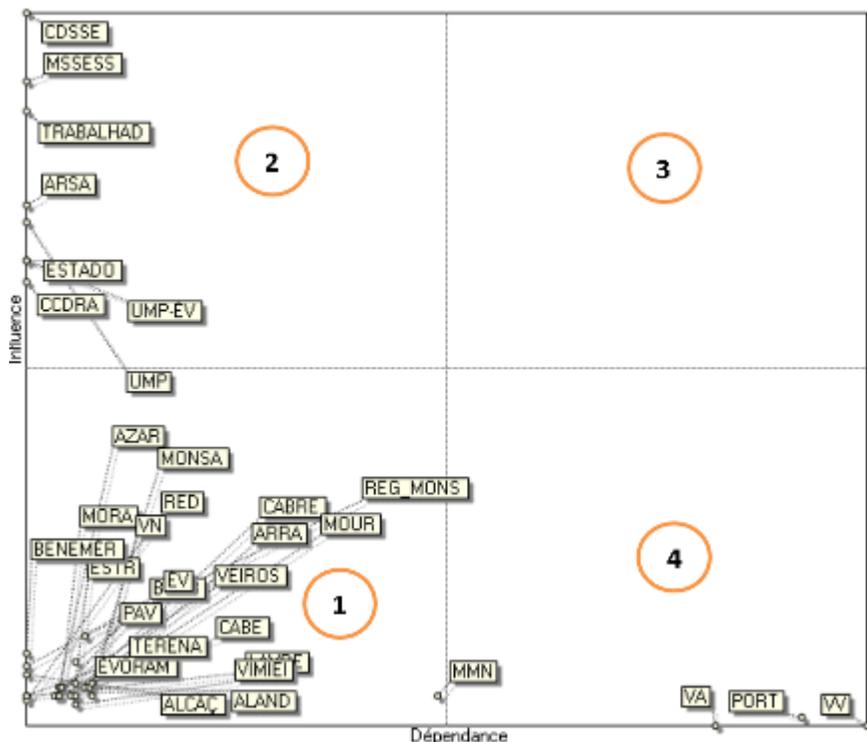
O grafo seguinte representa a dinâmica de interações sociais entre as Misericórdias do distrito de Évora. Da análise da densidade da rede ($0.1967 = 19.6\%$) confirma a ideia que já referimos anteriormente isto é, o nível de regularidade de interações entre os atores envolvidos na dinâmica é muito reduzido o que, pelos dados apresentados, podemos sustentar que se verifica um individualismo moderado na ação, atendendo ao valor da densidade apresentado, bem como aos indicadores de centralidade e proximidade resultantes da matriz de interações.

Contudo, e tal como é visível na figura seguinte, rede não tem atores isolados (Misericórdias desconectadas) o que, numa lógica integracionista, podemos afirma que os atores, apesar de conectados, apresentam um nível de interação muito residual

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

muito dependentes e pouco influentes (setor 4), temos as misericórdias de Vendas Novas, Porte e Viana do Alentejo. Importa sublinhar que as Misericórdias são, assumidamente, atores muito dependentes das outras entidades públicas e dos seus trabalhadores, e têm muito pouca influência sobre estas (setor 1).

Figura 3: Plano de Influências e Dependências entre atores



Num sistema, a força dos atores não é idêntica. A «relação de força» de cada ator (considerando o máximo das suas influências e das suas dependências diretas e indiretas e da sua retroação – ou seja, supondo-se que um ator pode agir sobre outro, diretamente, ou indiretamente por intermédio de um terceiro). De facto, as entidades mais influentes do sistema são, por esta ordem, o Centro Distrital da Segurança Social de Évora e o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, o conjunto de trabalhadores/colaboradores da própria Misericórdia, a União das Misericórdias Portuguesas e os Organismos do Estado em geral.

A natureza dos objetivos estratégicos das Misericórdias para os próximos anos, bem como o grau de convergência dos atores perante eles serão dimensões fundamentais do rumo da ação, individual e coletiva destas instituições. Na procura de conhecer a valorização de objetivos teoricamente considerados pela equipa de investigação como pertinentes ou fundamentais para as organizações, obtiveram-se os dados constantes na matriz de posições valorizadas (matriz 2MAO)³⁷. Embora variável (o que se compreende dado que a situação de cada misericórdia é em si mesma única, por considerar-se um sistema de ação concreto, com meios e objetivos próprios e específicos), existe uma posição globalmente favorável face a todos os objetivos apresentados (são meramente pontuais as respostas com sinal negativo, ou seja, que os objetivos que, do ponto de vistas das misericórdias, não são considerados importantes ou são neutros).

Os cinco objetivos mais valorizados, pelo conjunto dos atores, são, por ordem decrescente, os seguintes: Garantir autonomia financeira; Melhorar a qualidade da intervenção; Conceber/Programar novos projetos; Reformular práticas para modernização das respostas sociais; Apostar na formação contínua de RH; e Investir em tecnologias para a melhoria da intervenção.

De notar que “Tentar trabalhar mais em conjunto com as outras Misericórdias do distrito de Évora” é, de entre os apresentados, o objetivo estratégico que regista menor grau de importância (para 22% das entidades o objetivo é neutro). Acresce que, igualmente, estas entidades não assumem com particular entusiasmo o “estabelecimento de novas parcerias com outras entidades da sociedade civil”. Esta situação parece revelar que, em geral, as Misericórdias do distrito de Évora consideradas neste estudo não

³⁷ Referimo-nos, neste caso, à pergunta “**PF2**..Pensando na ação futura da sua Misericórdia para os próximos 5 anos (2020) indique o grau de importância dos seguintes objetivos para a concretização dessa ação”. Os objetivos, identificados na figura com as letras A a M são os seguintes: A - Encontrar respostas para novas problemáticas; B - Garantir autonomia financeira; C -Reformular práticas para modernização das respostas sociais; D - Apostar na formação contínua de RH; E - Criar Valências (mais) lucrativas; F - Melhorar a qualidade da intervenção; G - Investir em tecnologias para a melhoria da intervenção; H - Conceber/Programar novos projetos; I - Estabelecer (novas) parcerias com outras entidades da sociedade civil; J - Contratar colaboradores qualificados; L - Reestruturar o funcionamento da Misericórdia; M - Tentar trabalhar mais em conjunto com as outras misericórdias do distrito de Évora. Para resposta, foi usada a seguinte escala: 0: O objetivo é neutro para a atividade da minha Misericórdia; 1: O objetivo tem (-1 = não tem) consequências sobre os **processos** da minha Misericórdia/ é importante para o bom funcionamento dos processos operacionais, de gestão, da minha Misericórdia; 2: O objetivo tem (-2 = não tem) consequências sobre os **projetos** da minha Misericórdia / é muito importante para a realização de projetos da minha Misericórdia; 3: O objetivo tem (-3 = não tem) consequências sobre a **missão** da minha Misericórdia / é indispensável para o cumprimento da missão da minha Misericórdia; 4: O objetivo tem (-4 = não tem) consequências sobre a **existência** da minha Misericórdia / é indispensável para a continuidade da minha Misericórdia.]

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

consideram uma prioridade estratégica implementarem, nos próximos cinco anos, ações de colaboração ativa com as outras instituições congéneres.

É igualmente relevante notar que quatro dos objetivos apresentados não são considerados importantes para algumas (ainda que poucas, Misericórdias). É o caso dos objetivos “reestruturar o funcionamento da Misericórdia” (para uma Misericórdia), “contratar colaboradores qualificados” (para uma misericórdia), “encontrar respostas para novas problemáticas” (para duas misericórdias) e “Criar Valências (mais) lucrativas”.

Estes dados indiciam que, pelo menos no futuro próximo, não é expectável a possibilidade de quebrar a situação de relativo «isolamento» em que vivem as Misericórdias do distrito, pese embora a sua pertença a entidades associativas como a UMP-EV ou a UMP, tal como não se espera uma estratégia generalizada de pró-atividade estratégica orientada para o desenvolvimento da ação por parte destas entidades.

Considerações sobre o futuro

A análise da dinâmica do “jogo de atores” realizada permite refletir sobre as estratégias das Misericórdias do distrito de Évora, pondo em relevo os objetivos mais importantes para os atores e as relações de força (poder) entre eles, bem como as áreas de convergência que potenciam alianças entre as instituições.

Constatamos que os atores mais relevantes e decisivos para o futuro das Misericórdias são entidades públicas/estatais, com capacidade de financiamento da atividade daquelas entidades mediante a contratualização estabelecida, além das instituições coletivas representativas das Misericórdias (UMP e UMP-Évora), a juntar aos próprios trabalhadores das Misericórdias. Efetivamente, o estudo da relação de forças entre os atores mostrou-nos que, sobretudo, o CDSSE e o MSSESS são dois atores que exercem uma influência de tal modo importante que a sua ação pode constituir uma ameaça ao cumprimento da missão das Misericórdias e, em certa medida, a sua própria sobrevivência. Estas duas entidades constituem-se, então, como algumas das principais entidades reguladoras do sistema de ação das misericórdias, como atores «integradores», ou seja, aqueles que, num sistema, encontram-se em “posição de árbitro entre os interesses conflituais dos participantes e que, com a força que lhes dá essa posição,

asseguram de facto senão de direito uma parte da regulação, operando os ajustamentos e os equilíbrios entre os atores, sem os quais o sistema estiolaria” (Friedberg, 1993, p. 162).

No sistema, é evidente uma fraca interdependência entre a generalidade das misericórdias e que são de Borba, Redondo, Alcáçovas, Terena e Lavre as misericórdias que registam maior relação de força.

Em todos os sistemas sociais os diversos atores possuem objetivos consensuais e objetivos em torno dos quais de travam conflitos mais ou menos intensos, ou seja, existem objetivos à volta dos quais é possível um grande número de atores convergir e, por conseguinte, ser possível mobilizar e articular vontades em torno deles, e outros objetivos em que os atores divergem, e que, por isso, podem ser foco de tensão ou conflito. No presente caso, verifica-se que não há uma diferença muito relevante entre os atores no que respeita aos objetivos que possuem e que as diferenças existentes situam-se essencialmente a nível da hierarquia das suas prioridades. Segundo a maioria das Misericórdias, o futuro próximo deverá passar por melhorar a qualidade da intervenção através de mecanismos que garantam a autonomia financeira, tais como a conceção/programação de novos projetos, acompanhados de uma reformulação das práticas tendo em vista a modernização das respostas sociais, da aposta na formação contínua dos recursos humanos e do investimento em tecnologias que potenciem a melhoria da intervenção das Misericórdias.

A componente financeira surge como fator estruturante do futuro das Misericórdias. Estando muito dependentes de outras entidades no que respeita aos meios de ação (já que para cumprirem os objetivos, a generalidade dos atores detém essencialmente meios materiais e meios humanos, faltando-lhes, globalmente, meios financeiros, designadamente capitais necessários à implementação dos seus projetos), a cooperação entre as misericórdias não surge como um dos objetivos mais significativos para as direções destas entidades.

Porém, o facto de haver grande proximidade a nível dos objetivos por parte das misericórdias é, como se disse, um fator potenciador de consensos mobilizadores e da cooperação interorganizacional.

A análise empreendida permite ainda destacar a existência de assinaláveis níveis de convergência dos atores face aos objetivos e pôr em destaque os pares de atores em que

essa convergência é maior. É o caso da convergência de objetivos existente as Misericórdias de Évora e de Reguengos de Monsaraz, entre esta e a de Portel e entre esta e a sua congénere de Évora. Esta situação revela potencialidades para uma ação concertada em torno de objetivos comuns, ainda que, globalmente, o futuro sistema de ação das misericórdias do distrito de Évora se possa caracterizar como um *campo* de cooperação estratégica *moderada* entre a generalidade dos atores.

Atendendo às enormes limitações de meios de ação com que, em geral, estas misericórdias se confrontam, importaria desencadear com a maior brevidade reflexões entre os atores por for a potenciarem-se parcerias colaborativas. Na verdade, a variedade e a heterogeneidade de atores e projetos “fazem aumentar os fluxos e as interações, multiplicando as necessidades de negociação e de procura de compromissos” (Guerra, 2006, p. 26) com dinâmicas muito próprias.

Estamos, por conseguinte, perante um sistema em que as regulações estão clara e suficientemente evidenciadas, sendo claro que o sistema é muito estável - ou seja, as dependências das misericórdias perante entidades públicas são generalizadas e, no futuro próximo (5 anos), não parece haver uma vontade estratégia transversal, generalizada, de colaboração/parceria, leia-se, de ação conjunta, coletiva, por parte das misericórdias, a fim de alterarem esta situação típica do “orgulhosamente sós”. Tal verifica-se apesar dessa ação coletiva estar bastante facilitada. Na verdade, a proximidade registada entre pares e grupos de atores em torno dos mesmos objetivos permite-nos equacionar que há um campo potencial para uma ação de coordenação e (re)ajustamento cooperativo dos atores no quadro de uma estratégia que, mais do que individual, possa ser coletiva. Há, pois, um espaço para a concretização de formas de gestão participada e colaborativa, em determinadas áreas que este estudo evidencia, que potenciam a legitimação da ação pública das misericórdias.

Em síntese e considerando a análise estratégica de atores empreendida, são duas as principais características que definem a especificidade deste sistema de ação:

- 1) As Misericórdias, em geral, estão muito mais dependentes de instituições do estado, dos seus próprios trabalhadores e das estruturas representativas das misericórdias (regional e nacional) do que da ação das outras congéneres do que das restantes congéneres. Efetivamente, as Misericórdias sentem-se sobretudo dependentes de

entidades como o Centro Distrital da Segurança Social de Évora, o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, a União das Misericórdias Portuguesas – UMP; organismos do Estado em geral, a Administração Regional de Saúde do Alentejo, o Secretariado Regional do Distrito de Évora da UMP e da CCDR Alentejo.

2) Entre as Misericórdias, existem níveis de convergência assinaláveis em termos de objetivos de ação. Esta situação é potencialmente geradora de consensos que mobilizem os atores para formas de cooperação estratégica coletiva. Porém, parece não haver, da parte das Misericórdias, uma vontade forte para desencadear relações de parceria, i. é., um trabalho “em rede” entre instituições com missões comuns, orientada para a promoção do bem estar das populações, e cujos objetivos estratégicos poderiam potenciar trabalho coletivo tendente a ultrapassar obstáculos e dificuldades comuns.

Considerações finais sobre o diagnóstico

A intervenção centra-se fundamentalmente nas respostas clássicas direcionadas para a pessoa idosa (Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário) e para as crianças (Creche e Jardim-de-infância).

As medidas de apoio alimentar (cantinas e distribuição alimentar) ocupam uma expressão muito grande no cômputo geral da intervenção das Misericórdias. Contudo, importa referir que a resposta social de Lar de idosos e a distribuição alimentar são os dois principais focos de ação.

As atividades de culto religioso e as romarias estão bem presentes na intervenção junto da comunidade, atividades estas que sustentam e mantêm intacta a função religiosa das Misericórdias.

A redução das transferências sociais do Estado fica bem evidente ao longo de todo o diagnóstico que tem vindo a constringer a atividade das Misericórdias em geral e, em particular, algumas delas estão numa situação financeira delicada. Todavia, não dispomos de dados que nos permitam avaliar sustentadamente a questão financeira. Apenas fica o alerta sobre esta dificuldade registada.

Há uma dependência significativa das transferências sociais do Estado, situação que impõe um “reinventar” de novas formas de financiamento alternativo.

O trabalho no setor bancário. Lógicas de cooperação interorganizacional numa rede de agências bancárias

Para além das respostas decorrentes dos problemas sociais clássicos, resultantes das situações de envelhecimento, há porém um problema social significativo inerente às situações familiares frágeis, resultantes do contexto e, pelo que podemos inferir, geram uma procura muito significativa ao nível do apoio alimentar. As famílias em dificuldades económicas são um problema social resultante do contexto socioeconómico. Igualmente, os problemas sociais inerentes a demências constituem uma outra linha de preocupação.

Por outro lado, os idosos sem apoio familiar, em situação de carência económica e em situação de isolamento geográfico constituem-se como uma outra panóplia de problemas sociais associados ao envelhecimento demográfico de território.

O “desemprego” jovem é outro dos problemas sociais identificados no diagnóstico.

No quadro da identificação de constrangimento da ação os “recursos financeiros” são o principal sinal de preocupação apresentado, seguido dos recursos humanos e das carências nas famílias. No quadro das potencialidades, a qualidade dos recursos humanos disponíveis e a qualidade dos recursos humanos são o principal ponto forte identificado.

Para melhorar a intervenção das Misericórdias as Instalações e equipamentos (aquisição e/ou requalificação) e os recursos financeiros/económicos ocupam o lugar central das preocupações.

A rede de interações da Misericórdias é pouco densa o que pressupõe um quadro de um individualismo da ação.

Referência bibliográficas

Barron, A. (1996), *Apoyo social: aspectos teoricos y aplicaciones*, Siglo Veinteuno. Madrid, España Editores.

Friedberg, E. (1993), *O Poder e a Regra, Dinâmicas da Acção Organizada*, Lisboa, Instituto Piaget

Guerra, I. (2006), *Participação e Acção Colectiva: Interesses, Conflitos e Consensos*, Cascais, Príncípa.

Instituto Nacional de Estatística (1999), *População e Condições Socais: estimativas da população residente*, Editora: Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística (2011), *Projeções de população residente, Instituto Nacional de Estatística. Censos 2011*. Editora: Instituto Nacional de Estatística.



(Des)emprego, Mercado de Trabalho e Políticas Públicas. Atas do Seminário da Secção Temática da APS, Trabalho, Organizações e Profissões.

ISBN: 978-989-97981-4-4