

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

RECURSOS HUMANOS/DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**AS RELAÇÕES DE CONFLITO EM
CONTEXTO DE TRABALHO — O CASO DE
UMA ORGANIZAÇÃO DE SOLIDARIEDADE
SOCIAL**

**Sob a orientação do PROF. DOUTOR CARLOS ALBERTO DA
SILVA**

JOSÉ MANUEL CARVALHO BAIÃO

ÉVORA, 2002

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

RECURSOS HUMANOS/DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**AS RELAÇÕES DE CONFLITO EM
CONTEXTO DE TRABALHO— O CASO DE
UMA ORGANIZAÇÃO DE SOLIDARIEDADE
SOCIAL**

**Sob a orientação do PROF. DOUTOR CARLOS ALBERTO DA
SILVA**

JOSÉ MANUEL CARVALHO BAIÃO

ÉVORA, 2002



142 522

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**PELO TEMPO QUE NÃO TE DEDIQUEI,
PELAS BRINCADEIRAS QUE NÃO TIVEMOS JUNTOS,
PELOS PASSEIOS QUE NÃO FIZEMOS,
PELOS MOMENTOS DE ALEGRIA QUE NÃO PARTILHAMOS,
DEDICO-TE, A TI MINHA FILHA, O PRODUTO DA MINHA
DEDICAÇÃO E EMPENHO, COM MUITO AMOR.**

RESUMO

O presente trabalho de investigação constitui uma reflexão sobre as interacções humanas que se estabelecem no seio de uma organização de solidariedade social alentejana, mais concretamente, sobre as relações de conflito de interesses entre os membros participantes.

A organização, que constitui o objecto de análise, encontra nos seus fundamentos a solidariedade social, pelo que, a cooperação entre os seus participantes constitui um mecanismo relevante para um serviço de qualidade, fundado nas relações sociais.

A dinâmica das organizações, tal como neste caso em particular, é equiparada a um sistema, marcado pela complexidade, o qual comporta mecanismos sobrepostos e cruzados, múltiplas interacções e um leque de interesses organizacionais e particulares.

O conteúdo destas estruturas é contemplado com subsistemas formais que designam o conjunto das regras, das normas e das políticas que se concretizam na departamentalização e determinação de procedimentos; e subsistemas informais que incorporam as múltiplas interacções entre as pessoas e os grupos, nos diversos níveis da organização.

Este conteúdo é abordado por Jorge Vala et al (1994) quando referem a existência de estruturas organizacionais que se situam num contínuo, que os autores definem como dimensão mecânica e dimensão orgânica.

A estrutura mecânica caracteriza-se pela formalização dos mecanismos de trabalho, pela especialização rígida das tarefas, pela metodologia dos procedimentos e pelos poderes que caracterizam cada um dos papéis funcionais, enquanto, a estrutura orgânica retira às funções a sua definição formal, no que concerne aos procedimentos, deveres e poderes, redefinindo-as, informalmente, através da interacção que se desenrola entre os actores participantes.

No contexto das interacções, a actividade comunicativa assume-se como um meio privilegiado para a transferência da informação, através da partilha de

significados que constituem uma cultura própria, marcada, esta última, pela doutrina e moral cristãs e pelas obras materiais e espirituais que regem os seus fundamentos.

Os actores sociais expressam-se como personalidades integrais, recebem ensinamentos através do processo de socialização, mas, transportam os seus valores pessoais para as tarefas profissionais.

Os membros podem possuir personalidades diferentes, formas diferenciadas de agir e pensar, mas, o trabalho direccionado para as pessoas, e, que envolve as pessoas, exige uma moldagem individual significativa, uma interacção e comunicação cuidada, ter firmeza sem magoar e evitar reacções emocionais, quer com os utentes, que beneficiam dos cuidados prestados, quer com os colegas de serviço que partilham o mesmo espaço físico e as mesmas preocupações.

Em contexto de trabalho, emergem interacções sociais e interesses particulares, cuja dinâmica e complexidade nem sempre se apresentam de forma harmoniosa, contribuindo para a formação conflitos de interesses entre indivíduos, ou, entre estes e a organização.

O conflito, que se apresenta como o resultado de sentimentos, atitudes, ou, interesses antagónicos e colidentes, integra a dinâmica da organização, pressupondo, relações de desentendimento, discórdia, inconsistência, oposição e desaprovação.

Segundo Ruiz (2000), a realização dos objectivos da organização beneficia, de modo desigual, os interesses particulares dos seu membros, daí advêm, segundo o autor, as atitudes e comportamentos, de cada membro, como o manifesto pela insatisfação resultante da distribuição dos interesses.

A designação atribuída, às organizações sociais, de sistema cooperante e conflitante, é o resultado da forma como os diferentes actores actuam, por um lado, cooperando para atingir os objectivos que lhes são destinados, mas, por outro, zelando pelos interesses particulares.

Os objectivos pessoais inerentes a este tipo de comportamento, segundo Ruiz (2000), prendem-se a melhores condições de trabalho e mais rendimentos, mais prestígio através do melhor estatuto e poder, mais segurança e estabilidade e um

serviço mais agradável, todos estes aspectos relacionados com o egocentrismo e valorização pessoal.

Também, neste mesmo contexto, é possível detectar o conflito entre os objectivos da organização e os interesses dos membros que nela participam, sendo este aspecto o resultado, mais ou menos confuso, entre aquilo que é pretendido pela organização e o que é suposto pelos trabalhadores.

Mediante a produção de opiniões, reveladas pelos entrevistados como potenciais soluções para melhorar a qualidade das relações humanas na organização, o presente trabalho de investigação contempla algumas estratégias, com base nos argumentos dos autores e nas opiniões dos inquiridos, na perspectiva de poderem constituir uma mais valia para melhorar a qualidade das relações humanas na organização.

Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado é devedora de vários contributos, sem os quais não seria possível a sua realização, nomeadamente, da orientação facultada pelo Prof. Doutor Carlos Alberto da Silva; do apoio e colaboração do pessoal e mesa administrativa da instituição que constitui o objecto de análise; da compreensão da minha família pelo tempo que me ausentei em função desta causa; e de toda a coragem que me foi transmitida pelos amigos.

A todos o meu obrigado.

INDICE

Agradecimentos

Resumo

Introdução	9
1. Enquadramento teórico-conceptual	
1.1. Considerações preliminares dos aspectos conceptuais	13
1.1.2. As organizações sociais: definição e objectivos	16
1.1.3. As organizações como sistemas sociais abertos	18
1.1.4. Os elementos componentes e participantes nas actividades das orga- nizações	24
1.1.5. O desenho organizacional	27
1.2. A abordagem teórica das organizações	
1.2.1. A Corrente Formalista	33
1.2.1.1. A Organização Científica do Trabalho	33
1.2.1.2. A Teoria Geral da Administração	35
1.2.1.3. A Burocracia	37
1.2.2. A Corrente Humanista	39
1.2.2.1. A Escola das Relações Humanas	39
1.2.2.2. A Teoria dos Sistemas	42
1.3. A Organização como sistema de cooperação e conflito	
1.3.1. Algumas considerações sobre a cooperação e o conflito	45
1.3.2. Uma perspectiva global dos conflitos de interesses	46
1.3.3. Os conflitos de interesses e os conflitos de vontades	59
1.3.4. A resolução dos conflitos nas organizações	60
1.4. Os processos que decorrem da interacção na estrutura organizacional	
1.4.1. A interacção social na organização	66

1.4.2. As redes de comunicação	70
1.4.3. A formação de culturas	76
1.4.4. A socialização como elemento estruturante da formação pessoal e profissional	81
1.4.5. Os comportamentos, as atitudes, a motivação e o poder na realidade operacional	87
1.5. Análise contextual da organização em estudo	
1.5.1. Elementos da caracterização	98
1.5.2. Componentes estruturais	101
2. Enquadramento metodológico	
2.1. Definição e operacionalização do conceito	106
2.2. Tipologia do estudo	108
2.3. Campo de análise	111
2.4. Unidades de observação	112
2.5. Instrumentos de observação	113
3. Apresentação dos dados	118
3.1. Interpretação do conflito de interesses em função das componentes	
3.1.1. Características da personalidade	118
3.1.2. Interesses pessoais	122
3.1.3. Regras e procedimentos informais	125
3.1.4. Estrutura formal da organização	126
3.1.5. Condições laborais	127
3.1.6. Definição dos objectivos e estratégias	128
3.2. Análise e discussão dos resultados	130
3.3. Contributo teórico para melhorar a qualidade das relações humanas na organização	139
4. Considerações finais e recomendações	145

Bibliografia	151
Anexos 1- Guião de entrevista	158
Quadros resumo das entrevistas	
Anexos 2- Outras fontes documentais	178

INTRODUÇÃO

A realização do homem consiste na satisfação das suas necessidades e na obtenção do conhecimento, sendo, este último aspecto, o resultado da sua inteligência e do espírito de descoberta, mas, ao mesmo tempo, constitui um requisito para conquistar determinadas potencialidades indispensáveis à sua evolução e resolução dos seus problemas. Nos tempos actuais, as diversas disciplinas científicas que se fundamentam nas pesquisas e dão corpo aos vários ramos do conhecimento, muito terreno têm desbravado e contribuído para a melhoria das condições de vida das populações, contudo, estão longe de atingir a sua plenitude, sendo que a sua acção perspectiva-se duradoura e inacabada.

O interesse pela análise das organizações sociais enquadra o contexto anteriormente apresentado, pela necessidade do homem conhecer estas estruturas sociais em toda a sua abrangência, para, de uma forma organizada e coerente definir as melhores estratégias que implicam na sua dinâmica e na complexidade do seu funcionamento.

Estas estruturas são entendidas como «sistemas de actividades conscientemente coordenadas», que envolvem duas ou mais pessoas, para, através dos esforços combinados e articulados, atingirem os objectivos que satisfazem as múltiplas necessidades que realizam o ser humano. É este o fundamento que dá corpo e forma às organizações sociais, que, na actualidade, são entendidas como centros de cooperação, e, em simultâneo, caracterizam-se pela diferenciação e pela complexidade que marca o seu funcionamento e as relações que nelas se estabelecem.

A cooperação constitui a razão da existência destas estruturas sociais, pela consciência que o homem possui das suas limitações individuais, contudo, nem sempre o conjunto das relações que nelas se estabelecem são duradouras, harmoniosas e inalteráveis. Em contexto de trabalho, definem-se objectivos, desenvolvem-se relações de saber e poder, desencadeiam-se interacções entre os participantes, partilham-se recursos e opiniões e emergem interesses diferenciados, que, numa perspectiva global, constituem a dinâmica organizacional, não só cooperante, mas, também conflitante.

A eficácia e o sucesso da organização constituem uma problemática relacionada com a capacidade de administração do sistema, em virtude das múltiplas relações que nela se estabelecem e do complexo de interesses e satisfações, que levam à designação, atribuída a estas estruturas, de centros de colaboração e conflito.

O conflito, que se apresenta como o resultado de sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes, integra a cultura organizacional, pressupondo a existência de desentendimentos, discórdia, inconsistência e oposição. Os conflitos são «atritos decorrentes das interações (...)» e da luta pela conquista de interesses variados, cuja competição entre as partes envolvidas, marca o quotidiano das organizações e constitui uma força intrínseca no processo (Chiavenato, 1992, 393).

O conflito de interesses vê aumentar as suas proporções quando as partes envolvidas no processo adquirem a percepção do potencial prejuízo, ou da limitação dos seus interesses. A frustração é entendida como um rastilho que faz expelir um sentimento de intolerância, gerado pela discriminação e perda, conforme a representação imaginada.

Pela percepção que subsiste, da necessidade de regularizar, ou gerir, as situações conflituosas nas organizações, o presente trabalho de investigação visa constituir um contributo para a identificação dos factores que potenciam os conflitos de interesses, no caso de uma organização de solidariedade social, e, embora possa constituir uma realidade muito particular, cujos resultados não serão generalizáveis, mas apenas constituem um diagnóstico para a definição de estratégias que visam melhorar a qualidade das relações humanas na organização em estudo, não deixam de constituir uma referência para a constituição de hipóteses para realidades similares.

Com o tema : As relações de conflito em contexto de trabalho – o caso de uma organização de solidariedade social, a pesquisa é sustentada nos objectivos a seguir apresentados:

Objectivo 1 – Identificar e analisar as causas que sustentam os conflitos de interesses na organização.

Objectivo 2 – Contribuir para a definição de estratégias de intervenção para melhorar a qualidade das relações humanas na organização.

Foram com estes objectivos que se pretende dar conta da pergunta de investigação: Quais são os factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses, no caso da organização social em estudo?, tendo em vista, o esclarecimento das problemáticas que subjazem e sustentam os conflitos de interesses na organização, contribuindo desta forma para a optimização das condições de definição de estratégias de intervenção, para melhorar a qualidade das relações humanas.

Mediante a construção dum quadro teórico interdisciplinar, articulando conceitos da sociologia, da psicologia, da gestão e da comunicação que serviram de base ao trabalho de investigação, o modelo de análise traduz o conceito em indicadores que permitem, de forma sistemática, enquadrar os dados facultados pelos trabalhadores da organização.

Com a aplicação de um estudo de caso, recorrendo ainda como técnica privilegiada de obtenção de informação a entrevista semi-estruturada junto dos trabalhadores da organização em estudo, permitiu recolher os dados que numa fase posterior foram agrupados e tratados através da análise de conteúdo categorial.

A análise e discussão dos resultados, permite enquadrar o conjunto das relações humanas, desta organização em concreto, nas definições realizadas pelos diferentes autores referenciados na problemática, o que prova que, apesar de se tratar de uma organização de solidariedade social, as interacções que se estabelecem e os interesses dos intervenientes são equiparados aos interesses constantes noutras organizações. Mas tratando-se de uma realidade específica, marca algumas diferenças de especial relevo, que se evidenciaram nas respostas dos inquiridos, o que prova a especificidade de cada uma das realidades.

A estrutura do trabalho comporta, no ponto 1, o enquadramento teórico-conceptual, cujo conteúdo contempla algumas considerações preliminares dos aspectos conceptuais, a abordagem teórica das organizações, a organização como

sistema de cooperação e conflito, os processos de interação na estrutura organizacional e a análise contextual da organização em estudo.

No ponto 2 do trabalho consta o enquadramento metodológico, o qual comporta a definição e operacionalização do conceito e outras referências metodológicas, como, a tipologia do estudo, o campo de análise, as unidades de observação e os instrumentos de observação.

A apresentação e tratamento dos dados consta no ponto 3, e, através de um discurso crítico, são abordadas a análise e discussão dos resultados, numa perspectiva de interpretação do conflito de interesses em função das componentes, e o contributo teórico para melhorar a qualidade das relações humanas na organização, sendo, este último aspecto, elaborado em função dos resultados obtidos através da análise.

O ponto 4 contempla as considerações finais, numa abordagem que se pretende esclarecedora e crítica, em relação ao conteúdo da investigação.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES DOS ASPECTOS CONCEPTUAIS

O estudo da problemática das organizações tem acompanhado as mutações que caracterizam a evolução do conhecimento científico, de tal modo que, várias têm sido as correntes teóricas, formadas a partir das diferentes concepções atribuídas a esta forma de agrupamento social.

A imagem da organização, a sua estrutura e toda a dinâmica inerente ao processo de trabalho, têm sido alvo de diferentes perspectivas e designações, formadas a partir das abordagens explicativas dos processos de interacção no seu interior e nas relações externas ao seu funcionamento (Chambel e Curral, 1998, Morgan, 1996).

A perspectiva mecanicista, constitui uma imagem de organização equiparada a uma máquina que, articulando e gerindo as diferentes peças constituintes, poderá atingir os seus objectivos. A forma de organização do trabalho procura rotinizar a dinâmica organizacional, especificando de forma metódica e precisa o trabalho dos participantes.

Cada membro é equiparado a uma peça da engrenagem, o que justifica o desenvolvimento de rotinas padronizadas e especializadas, sendo, deste modo, imprescindível regular e ordenar as relações entre as partes constituintes da organização, tornando-a eficiente, válida e previsível.

Como consequência da evolução do conhecimento, emergiu nova abordagem que se fundamenta numa perspectiva organicista, cuja explicação consiste na caracterização da organização equiparada a um organismo vivo. O processo de trabalho tem inerente uma multiplicidade de interacções, a promoção e partilha de um interesse comum a todos os membros participantes, surgindo, como consequência, a formação de uma estrutura informal.

A escola das relações humanas pode ser integrada nesta corrente, tendo como fundamento a consideração do factor humano e das relações que se estabelecem entre os diferentes actores no estudo das organizações. Veio enfatizar a ideia da

importância da promoção da satisfação das necessidades do indivíduo e da motivação, como condições essenciais para o desenvolvimento de um trabalho eficiente.

A perspectiva cerebral, veio consignar a organização como um cérebro humano, cuja designação é o resultado da sua capacidade de planeamento e das tomadas de decisão. Tal como os procedimentos dos indivíduos, cujas decisões são influenciadas por uma racionalidade limitada, que resulta dos limites cognitivos no processamento da informação, também o comportamento organizacional não pode ser perfeitamente racional e perfeito. As decisões tomadas no seu seio são sustentadas nas suas características. As regras, a hierarquia, os canais de comunicação, os programas de formação e os processos de standardização, servem de referência e limite aos procedimentos de cada participante, mas, por outro lado, permitem a esses indivíduos as tomadas de decisão adequadas ao contexto. Os diferentes actores e a estrutura da organização constituem as variáveis centrais da análise desta corrente, que, numa visão pouco abrangente, aceita o comportamento organizacional como sendo um reflexo dos comportamentos dos participantes.

Numa sequência temporal superior, outras tendências passaram a orientar os rumos dos estudos desenvolvidos no âmbito das organizações, como são exemplo, as perspectivas sistémica, cultural e política.

A primeira abordagem encontra a sua génese em meados do século passado e traça um retrato sistémico da natureza das organizações, sendo o seu propósito analisar e compreender, não só o clima organizacional, mas sobretudo, o jogo dos papéis interpessoais e informacionais e as interações com o ambiente externo. Ao nível interno, as organizações são entendidas como um conjunto interligado de subsistemas, que constituem um todo superior à soma das partes constituintes. O funcionamento passou a ser equiparado a um organismo vivo e, os órgãos não podem ser compreendidos, apenas, pela sua análise isolada.

Na segunda metade do século passado, a perspectiva cultural veio introduzir um novo potencial explicativo das organizações, em relação aos processos que implicam a participação coordenada dos diversos participantes. Nesta lógica, a organização vai, gradualmente, sendo construída pela acção e interacção dos seus

membros, e, é entendida como um sistema de conhecimentos que os actores participantes utilizam para interpretar a realidade e desenvolver uma dinâmica de trabalho.

Através da abordagem política, tal como referem Chambel e Curral (1998), as organizações são encaradas como instrumentos da realização dos interesses particulares dos indivíduos, ou, dos grupos. Esta perspectiva encara as organizações como agrupamentos de indivíduos, com interesses pessoais, muitas vezes contraditórios, o que pode originar uma disputa constante, entre os diferentes actores, para atingirem os seus interesses.

Os objectivos, a estrutura e a política da organização, são consequência de um processo de negociação entre os seus elementos constituintes.

O poder é entendido como a forma essencial que facilita a prossecução dos objectivos dos indivíduos e dos grupos.

Porque os recursos são escassos e as diferenças individuais e grupais são uma realidade, «(...) o conflito é central no dia a dia da organização» (Chambel e Curral, 1998:191).

Após a reflexão sobre as perspectivas apresentadas, encontro coerência na interligação das abordagens sistémica, cultural e política, como formas explicativas da realidade organizacional. Não deverão ser consideradas individualmente na explicação da dinâmica da organização, quer no seu interior, quer no seu ambiente, mas deverão ser articuladas e complementares, para que se obtenha um conhecimento mais rigoroso sobre esta realidade. A organização é um sistema complexo e dinâmico que faz desencadear múltiplas interacções no seu interior e no seu exterior, mas também é uma cultura, determinada por normas, valores e por uma simbologia própria, cujo funcionamento, é determinado pela variante política, através das relações de poder inerentes a todos os procedimentos e pelos interesses que marcam as atitudes e os comportamentos dos diversos actores. É nesta lógica que passo a apresentar, de forma pormenorizada, as características, as interacções e os procedimentos que, no fundo, marcam toda a dinâmica interactiva das organizações sociais.

1.1.2. AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS – Definição e objectivos

“O ser humano é eminentemente social”, daí a necessidade intrínseca de interagir com os seus semelhantes. Devido às limitações individuais, o homem foi desenvolvendo, gradualmente, potencialidades e estratégias, enquadradas na cooperação com os seus semelhantes, que lhe permitiram a formação das organizações para, deste modo, atingir os seus objectivos.

Na lógica do modelo de caracterização da organização clássica, esta, é entendida como um todo unificado e coerente, estruturado a partir de objectivos predeterminados com um cariz duradouro e definitivo. A integração dos indivíduos é assegurada pelos fins organizacionais, através de uma racionalidade, conseguida pela legitimidade e submissão (Friedberg, 1993).

Na perspectiva contemporânea de Ramón Ruiz (2000), as organizações são sistemas sociais orientados, através da colaboração planeada, para a realização de determinados objectivos. Na mesma linha de pensamento, Amitai Etzioni defende que a civilização depende das organizações, definindo-as como formas racionais e eficientes de agrupamento social, constituídas para a conquista de objectivos predeterminados (Etzioni, 1989).

A organização, tornou-se uma estrutura multivariada de comportamentos, na qual se perseguem estratégias de poder muito específicas, cujas características são o resultado das partilhas e confrontos. Segundo Erhard Friedberg, a organização é um “(...)conjunto no qual se opõe e se confronta uma multiplicidade de racionalidades cuja emergência não tem nada de espontâneo, mas, é o resultado da construção de uma ordem” (Friedberg, 1993:58). Torna-se evidente, a partir das opiniões apresentadas, que a organização tem as características de uma construção social, formada a partir das interacções decorrentes que, por sua vez, são o motor dos processos sociais constituídos pelos membros participantes.

Estas estruturas são poderosos instrumentos sociais, que se alicerçam na coordenação das acções humanas, combinando e articulando os recursos envolvidos no processo. Caracterizam-se pela divisão do trabalho, do poder e responsabilidade de comunicação, possuem um ou diversos centros de tomada de decisão que controlam os esforços combinados. O sistema total das contribuições

revela relativa instabilidade, porque os contributos individuais, no sistema organizacional, variam consoante as diferenças individuais dos participantes e do pacote de recompensas oferecido, pela organização, aos actores colaboradores.

A influência das organizações na forma de vida dos indivíduos é determinante, nomeadamente, na forma como se alimentam, como se vestem, no sistema das normas e valores e, eventualmente, nas suas expectativas e convicções. Neste nível de análise, Idalberto Chiavenato argumenta que, quando observadas, revelam complexas actividades humanas, em diferentes aspectos, sob um padrão complexo e multidimensional que integra personalidades, normas, valores e atitudes variadas (Chiavenato, 1992).

O crescimento das organizações conduz à complexidade, o que poderá representar um gradativo distanciamento entre as pessoas, cujos interesses se diferenciam entre a base e a cúpula da estrutura hierárquica.

Entre as diversas características das organizações complexas destacam-se: o tamanho, o anonimato, as rotinas padronizadas, as estruturas personalizadas e não oficiais, a tendência à especialização e à proliferação de funções e, nomeadamente, a complexidade. No que concerne à explicação destas características é possível salientar que as organizações diferenciam-se pela dimensão das suas estruturas hierárquicas, facto que decorre do número de participantes e dos órgãos que as constituem e que nelas participam. Existem organizações dos mais diversos tamanhos e ramos de actividade, que utilizam metodologias e tecnologias diversificadas nos processos de produção respectivos, com vista a enquadrar os produtos finais nos desejos dos diferenciados e exigentes destinatários.

Nestas estruturas, as pessoas são remetidas para um patamar de importância inferior, tendo em consideração que, de modo geral, a ênfase é colocada nos desempenhos e nas operações. Desenvolvem-se rotinas padronizadas, para que seja possível operar desempenhos e canais de comunicação indispensáveis à dinâmica de trabalho. Esta tendência remete-nos para a ideia de uma dinâmica despersonalizada, contudo, nas organizações também se constituem mecanismos informais que se desenvolvem, lado a lado, com os procedimentos formais

oficializados nos regulamentos, e, podem constituir centros de poder e eficácia de relevância significativa.

A tendência à especialização e proliferação de funções, por vezes, pode originar uma distinção entre autoridade formal e técnica que exige, segundo Chiavenato (1992), um “esquema extra formal”, próprio e adequado, de interdependência entre poder e capacidades profissionais, de forma que o equilíbrio e os princípios se mantenham.

Os aspectos apresentados tornam as organizações sistemas complexos, não só pela diversidade relacionada com os objectivos que cada uma apresenta e pelas estruturas que as compõem, mas também e, sobretudo, pelos impactos e influências que sofrem. Este último aspecto direcciona o estudo da problemática das organizações para uma lógica que enquadra as reflexões da biologia, na qual são interpretadas como sistemas sociais abertos.

1.1.3. AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS SOCIAIS ABERTOS

Um sistema integra diversas propriedades componentes que se relacionam dinamicamente, através da sua actividade interactiva, com o intuito de finalizar um objectivo concreto. Segundo Yves Bertrand e Patrick Guillemet (1988:46), um sistema deve ser entendido como «(...) um todo dinâmico cujos elementos estão ligados entre si e tem interacções». Na mesma linha de pensamento, R.Ackoff (1985) insiste na dimensão intencional de um sistema, ao defini-lo como um todo que certamente perderá as características essenciais se for decomposto e particularizado (Bertrand et al, 1988). Esta perspectiva assenta na ideia do sistema global, que deve ser analisado como um todo e as partes constituintes deverão ser enquadradas em totalidades maiores.

O conceito de sistema é apresentado por Chambel e Curral (1998:126), como sendo uma «(...) unidade global organizada por inter-relações entre elementos, processos ou indivíduos e que está, ele também, em constante interacção com aquilo que o rodeia».

Os autores anteriormente referenciados, definem alguns princípios que caracterizam os sistemas, nomeadamente, a globalidade, a interacção, a organização e a abertura. Quanto ao primeiro aspecto, este qualifica o sistema como um todo, cuja soma das partes constituintes não corresponde à superioridade identificada na globalidade. Por outro lado, a interacção é fomentada entre os elementos, sendo esta recíproca e determinante do comportamento do sistema. Estes elementos encontram-se enquadrados em posições definidas e em função de uma componente, por um lado estrutural, que define a posição que os elementos ocupam na hierarquia, e, por outro, de uma componente funcional que determina o comportamento dos seus constituintes. A abertura permite-lhe as trocas com o ambiente envolvente, provocando uma condição mútua de interacção e reciprocidade.

No processo de transformação, o sistema opera sobre dados, energia e matéria, que constituem os recursos utilizados na dinâmica da transformação, da qual resulta informação, energia e matéria, que constituem as saídas, ou resultados do esforço, ou produto do trabalho desenvolvido. Este processo de trabalho só é realizado mediante a existência de quatro elementos básicos, que receberam como designação: entradas; processamento; saídas; retroação.

Através dos “*inputs*” o sistema recebe do ambiente externo a energia e os recursos indispensáveis para o processamento. Este processo de transformação permite a obtenção de resultados que constituem o produto final de toda a operação. As saídas ou “*outputs*” são o potencial exportado para o ambiente externo e que irá realizar as multivariadas necessidades da sociedade, enquanto a retroacção ou “*feedback*” constitui um mecanismo de retorno. A operação de retorno é considerada, segundo Chiavenato (1992), positiva quando estimula uma maior amplitude da nova entrada aumentando a operação do sistema e, por outro lado, é negativa quando a saída inibe a entidade diminuindo a operação do sistema.

O ambiente é, deste modo, encarado como um dos principais mentores do mecanismo de produção, alimentando e consumindo o produto final colocado ao seu dispor.

Dependendo da forma de relacionamento com o meio envolvente, os sistemas tomam a designação de fechados ou abertos. Na primeira designação a relação com o exterior é reduzida e as entradas e saídas são bem conhecidas e programadas com cautela. Quanto a este aspecto, Chiavenato (1992) refere que há uma separação muito nítida entre o sistema e o seu ambiente, isto é, as fronteiras do sistema são fechadas. Na segunda designação são estabelecidas múltiplas interações com o ambiente envolvente, facto que provoca uma relação dinâmica de causa e efeito.

Grande parte das organizações inserem-se neste tipo de sistema aberto, não somente pela relação que estabelecem com o meio ambiente, mas também pela actividade interna baseada na relação interactiva e integrada. Na perspectiva de Luís Rosa (1992), o funcionamento da organização assemelha-se a um organismo vivo, onde se verifica uma interdependência total entre os vários subsistemas. Na mesma lógica, Chiavenato (1992) designa este fenómeno de sistema biológico, que, de forma continuada, procede á reciclagem de material, energia, e informação. O mesmo autor cita Herbert Spenser, referindo que o mecanismo social ou biológico assemelha-se a um organismo, nomeadamente, no crescimento; na complexidade; na crescente interdependência mútua com a ampliação do sistema; pela extensão da sua vida, comparada com a vida das unidades constituintes; pela crescente integração que se faz acompanhar da crescente heterogeneidade. Desta forma, a organização deve ser encarada como um sistema aberto que engaja transações continuadas com a sociedade.

Nesta lógica de pensamento, Kantz e Kanh (1970) desenvolveram um modelo de organização, com base na teoria dos sistemas, cujas características se enquadram nas referências típicas do sistema aberto, contendo os seguintes aspectos:

. « Importação/transportação/exportação de energia»- a organização alimenta-se de energia e recursos provenientes do exterior, nomeadamente, fornecidos por outras organizações. Este aspecto demonstra a interdependência social e organizacional na produção de bens ou serviços, que serão utilizados pela sociedade após a transformação realizada. Todo este ciclo, constitui a dinâmica do sistema aberto e da sua relação com o ambiente envolvente.

. « Os sistemas são ciclos de eventos» - constata-se que a energia que alimenta o processamento nas organizações tem um carácter cíclico, pelo facto do produto exportado suprir as fontes energéticas utilizadas nas acções do novo ciclo.

. « Entropia negativa » – caracteriza-se por um processo que é marcado pelo declínio e morte do processo de produção e conseqüentemente da organização. A atitude reactiva para a obtenção de reservas, que visam a alimentação do sistema, torna-se indispensável à resistência que combate a entropia.

. « Informação, retroinformação negativa e processo de codificação » – a informação é entendida como um elemento charneira para a actividade organizacional. A forma mais simples de informação é a «retroinformação negativa», que permite aquilatar a correcção de eventuais desvios que possam ocorrer. O próprio sistema envia informação sobre os procedimentos, a algum mecanismo que dela necessita, para que os resultados se tornem eficazes (Chiavenato, 1992).

A estrutura da organização é reabastecida, apenas com a informação conveniente, para assegurar a adaptação do sistema às mudanças exigidas. Esta última condição é conseguida através do equilíbrio conquistado, sendo, este último, atingido através de trocas equitativas de energia e recursos entre a organização e o ambiente. Por outro lado, emerge a necessidade da organização possuir, na sua constituição, diferenciação de funções, o que ao nível interno, pode significar a constituição de cargos especializados e diferenciados. Cada sistema define as próprias estratégias e prepara a totalidade dos seus intervenientes de forma a atingir os objectivos a que se propõe.

Na perspectiva de Chambel e Currel (1998), a estrutura da organização contempla todos os meios necessários para que os objectivos sejam definidos, nomeadamente, os mecanismos inerentes à divisão do trabalho, tais como: a diferenciação de funções, a diferenciação da autoridade e determinação da responsabilidade nas acções; e os meios usados para coordenar as tarefas relacionadas com o trabalho. A coordenação é entendida como uma dimensão normativa ou prescritiva, visto constringer ou limitar o comportamento dos participantes organizacionais, contudo, não determina as suas atitudes. Este último aspecto é fortemente dirigido pela estrutura informal, sendo esta que orienta

determinadas actividades, interacções e sentimentos que são exibidos com uma certa regularidade, podendo, ou não, estar de acordo com as regras e normas prescritas formalmente.

É este panorama, sustentado pelos recursos existentes no meio físico natural, ancorado à tecnologia e dominado pelos seres humanos, que dá vida e nome às organizações sociais. Com base na perspectiva de Luís Rosa (1992), a análise destas últimas, enquanto sistemas sociais, pode ser realizada em três perspectivas:

.A utilização das organizações enquanto conciliação de interesses, quer organizacionais, na definição dos seus objectivos e, incidem sobre a tecnologia, produtividade e lucro, quer individuais, pela tendência à conquista de melhores condições laborais e obtenção de posições de relevo na hierarquia, no seio dos grupos de trabalho. Os dois tipos de interesses apresentados nem sempre são conciliáveis, facto que, por vezes, origina diferenças de opinião e conflitos, sendo este último aspecto o resultado de posições e interesses contraditórios.

.As organizações enquanto subsistemas interligados, nomeadamente, os subsistemas hierárquico, funcional, staff-line e informal.

O Subsistema hierárquico ou estrutura social da organização, promove sérias implicações de natureza psicossocial que poderão ser mentoras de desequilíbrios.

O Subsistema funcional encontra-se intimamente ligado ao tipo de trabalho desenvolvido e à diferenciação de funções. A natureza evolutiva e dinâmica das responsabilidades poderá desencadear lutas de interesses e conflitos, sendo a génese dos desentendimentos consequência da importância atribuída aos diferentes papéis profissionais.

O Subsistema staff-line é baseado na especialização de natureza consultiva, o que significa que a sua autoridade deriva do nível de especialização, grau de conhecimentos adquiridos e posição hierárquica do órgão, ou entidade, à qual é prestado apoio.

O Subsistema informal é uma realidade que adquire eficácia na actuação dos actores sociais. A sua acção é manifestada nas actuações quotidianas e inter-relações estabelecidas entre os actores organizacionais.

.As organizações proporcionam fluxos relacionais, porque criam e alimentam interações e canais de comunicação. Esta dinâmica é fortemente condicionada pela estrutura, que determina as normas de funcionamento, tal como, estabelece os parâmetros de autoridade e responsabilidade.

A divisão departamental é realizada em função do objectivo global, sendo este último aspecto o responsável pela necessidade da constituição das relações de comunicação, que contribuem para a formação do consenso global entre os participantes.

A perspectiva anteriormente apresentada pode ser reforçada com a opinião de Yves Bertrand e Patrick Guillemet (1988), que compreendem as organizações sociais como sendo estruturas, cuja natureza está sustentada em cinco dimensões que os autores designam da forma seguinte:

- . A estruturação interna, que comporta todos os aspectos culturais, designadamente, as intenções e os valores que são aceites e determinados pela organização e pela sociedade.

- . O subsistema tecnocognitivo, que contempla a dinâmica tecnológica de uma organização. Este aspecto, concentra o conjunto dos conhecimentos considerados fundamentais para a realização das acções inerentes ao ambiente de trabalho.

- . O subsistema estrutural, que define a divisão e integração das tarefas, nomeadamente, as regras e procedimentos, a divisão das tarefas e os diagramas organizacionais.

- . O subsistema psicossocial, que é formado pelos indivíduos e grupos que se movimentam e interagem no contexto de trabalho. Compreende diferentes papéis, condutas, motivações, expectativas, dinâmicas de grupo e redes de influência. Este subsistema dá origem ao clima organizacional, que é francamente influenciado pelos sentimentos, pelos valores, pressupostos e aspirações dos diferentes actores intervenientes.

. O subsistema de gestão, que determina as intenções e os objectivos de interesse para a organização e efectua a planificação mais adequada, controla as operações respectivas e assegura todas as relações estabelecidas com o exterior.

Com base nas perspectivas anteriormente apresentadas, proponho-me definir as organizações como sistemas sociais activos que se enquadram num determinado ambiente, possuem uma cultura própria fomentada a partir das interacções decorrentes nas acções desenvolvidas, possuem uma divisão formal e informal de trabalho, efectivam os seus objectivos através dos conhecimentos dos participantes, das tecnologias utilizadas e do aproveitamento dos recursos, e, toda a sua dinâmica é influenciada pelo sistema de gestão utilizado e pelas relações estabelecidas, tal como, pela motivação dos diferentes actores que nela desenvolvem a sua acção.

1.1.4. OS ELEMENTOS COMPONENTES E PARTICIPANTES NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem assumir várias formas, tamanhos e os seus objectivos podem ser diferenciados, contudo, existem dois elementos essenciais e comuns em todas elas, que tomam a denominação de componentes básico e de trabalho.

O elemento básico são as pessoas que nela intervém, interagem e efectuam uma partilha mútua no complexo organizacional. Os indivíduos que participam e realizam uma interacção na organização, tornam o seu funcionamento possível. Neste caso, torna-se indispensável a constituição de regras formais, que regulem o comportamento dos diferentes actores, não só aqueles que trabalham isoladamente, mas também e, sobretudo, aqueles que vivenciam a permanência nos grupos. Estes indivíduos encontram-se envolvidos numa acção interactiva, cuja qualidade dessas relações é condição determinante para o sucesso do compromisso e dos propósitos definidos. Na opinião de Chambel e Curral (1998:18), «na organização, desenvolvem-se relações preferenciais entre um

número limitado de indivíduos, que têm interações comuns e que partilham um conjunto de interesses(...)», ancorados à divisão de funções por diferentes departamentos ou níveis hierárquicos, tal como, também, possuem e regem-se por determinadas normas e valores. Por outro lado, os indivíduos desenvolvem, espontaneamente, grupos de natureza informal, que possuem canais de comunicação, mecanismos de tomada de decisão e autoridade, que não são oficiais.

Neste enquadramento, é possível distinguir o relacionamento do ser humano em níveis distintos, tornando-se mais ou menos pessoal, conforme o carácter de proximidade dos intervenientes. Segundo Idalberto Chiavenato (1992), as atitudes relacionais podem evidenciar-se nas formas seguintes:

- . As Interações individuais correspondem à forma mais visível e imediata do relacionamento. No complexo organizacional as actividades dos actores sociais são grandemente marcadas pelas acções dos particulares, que são, também elas, alvo da influência recíproca.

- . A Interação entre os indivíduos e a organização deve ser realizada com vista ao equilíbrio. Para que tal aconteça, são exigidas condições de adaptação mútua entre as partes envolvidas.

- . A Interação entre a organização e as outras organizações, apresenta-se como a razão vital para a própria existência e para a continuidade.

- . A Interação entre a organização e o ambiente total é uma exigência que obriga à adaptabilidade, mas em simultâneo torna-se imprescindível para obter a razão da existência e garantir o próprio futuro. Nenhuma organização sobrevive no vácuo, mas, terá que estar enquadrada num sistema de interações constantes, através das quais sofrerá profundas influências provocadas pelo conjunto dos contactos e onde contribuirá activamente para o panorama geral, com a sua cultura e o seu desempenho. Os processos e as estruturas organizacionais são condicionadas pelo ambiente externo, mas, em simultâneo, colocam a marca que regista a sua presença num contexto geral.

O elemento básico é afectado e influenciado pelos elementos de trabalho e, estes últimos, determinam a quantidade e qualidade das interações sociais. Os

elementos de trabalho constituem o conjunto dos recursos utilizados pela organização na concretização dos seus objectivos.

As modernas definições de organização, contemplam a ideia que realça determinada supremacia dos interesses dos indivíduos, que fazem prevalecer os seus próprios objectivos. Estes actores sociais, nomeadamente, gerentes e empregados, fornecedores de matérias primas, consumidores, governo e sociedade civil, possuem a capacidade para provocar impactos sobre as decisões organizacionais. Refere Robert Srouer (1998), que as organizações são estruturadas pelas relações colectivas e formam espaços, constituídos pelos agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho que, processam matérias primas e obtém produtos, ou serviços, como resultados finais.

As relações colectivas não se limitam ás relações de trabalho, embora estas últimas determinem as primeiras. No panorama organizacional são determinantes as relações de poder e saber. As organizações sobrevivem e desenvolvem-se à mercê de uma teia complexa de relacionamentos, mais ou menos equilibrados, entre padrões e empregados, chefes e subordinados, peritos e práticos.

As relações colectivas comportam duas vertentes, nomeadamente, as relações estruturais, que são internas e articulam classes e categorias sociais, e, por outro lado, as relações de consumo, que são externas à organização, e fazem a ligação ao público, mediante a percepção das exigências, e transferem os produtos ou serviços aos consumidores.

Embora o equilíbrio entre os indivíduos e a organização seja constantemente perseguido e necessário, nem sempre é alcançado, em virtude da existência de diferentes interesses e das divergências provocadas pelas relações de poder e saber. No âmbito desta questão, Erhard Friedberg (1993:10) argumenta que «o universo complexo das relações humanas e da interacção social é sempre potencialmente instável e complexo». O mesmo autor refere que a construção da cooperação constitui o problema central da organização. É certamente um problema inacabado que renasce dos processos de interacção que, por sua vez, são potenciais que permitem as múltiplas relações de permuta e negociação, que só parcialmente são reguladas.

1.1.5. O DESENHO ORGANIZACIONAL

O desenho organizacional toma forma a partir de uma estrutura que contempla todos os processos inerentes ao funcionamento da organização, que, Ruiz (2000), define como um todo organizado constituído por partes relacionadas entre si. A sua configuração representa os diferentes órgãos que dão corpo à organização, as relações de interdependência que se estabelecem e os componentes e as funções definidas para levar a efeito os objectivos.

O desenho organizacional é definido em função das necessidades das organizações e apresenta características que se prendem à diferenciação de funções, à localização e distribuição hierárquica da autoridade, aos meios de coordenação das actividades e à formalização, que, neste último caso, enquadra as regras e os procedimentos formais.

Na perspectiva de Chiavenato (1992), a diferenciação das funções refere-se à divisão do trabalho, sendo esta compatível com as necessidades da organização, podendo tomar a configuração horizontal (departamentos ou divisões), vertical (níveis hierárquicos) e, ou, cargos especializados de *staff*.

O mesmo autor refere que a localização e distribuição hierárquica da autoridade, determina a forma de concentração do poder e, conseqüentemente, o regime decisorial. A maior centralização, designa a concentração do poder nos níveis mais elevados da hierarquia, sendo, pelo contrário, a descentralização uma distribuição da autoridade por outros membros situados em níveis mais baixos. No primeiro caso, as decisões são formadas no topo da estrutura hierárquica da organização, embora, possa constituir um número bastante diminuto de indivíduos, que, por diversos factores, adquiriram a capacidade e a responsabilidade de tal função.

A coordenação das actividades deve ser encarada como a forma de integração das diferentes acções, para que a complementaridade permita o colmatar dos objectivos. Nesta sequência, surge a necessidade de formalizar as normas e os procedimentos, para que os actores organizacionais possam adoptar os melhores comportamentos.

Toda a complexidade das organizações está enquadrada em mecanismos estruturais que, Luís Rosa (1992) atribui a denominação de sistemas organizacionais formais, que derivam de regras preestabelecidas, políticas e normas que vêem a sua concretização realizada na departamentalização e estabelecimento de procedimentos. Por outro lado, o mesmo actor salienta a existência de sistemas informais ancorados à forma de intervenção dos intervenientes, nos diversos níveis, no seio da organização. Estes dois vectores coexistem e são indissociáveis, na medida em que, de forma interligada, influenciam o comportamento humano e só através do estudo integrado destas duas componentes é possível conhecer a organização.

Na opinião de Ruiz (2000), na totalidade das organizações sociais constata-se a existência da componente formal, como aquela que é previamente organizada pelos participantes, e, em simultâneo, preparada à luz da sua vontade e de acordo com as exigências fomentadas pelos objectivos. A componente informal, emerge espontaneamente, de forma não prevista, incluindo no seu conteúdo os diversos aspectos que não estão contemplados formalmente, nomeadamente, as relações pessoais, algumas comunicações, determinadas normas, entre outros aspectos próprios da actividade do ser humano.

Este conteúdo é explicado por Yves Bertrand e Patrick Guillemet (1988), cuja opinião apresenta características similares às precedentes, sendo que, segundo os autores, a dimensão formal da organização contempla uma estrutura planificada que, por sua vez, implica um esforço organizado para estabelecer modelos apropriados que regulam as relações entre os participantes, para que os objectivos sejam atingidos. A estrutura formal contempla, ainda, as diferentes regras e procedimentos, as relações de poder, as posições sociais e a distribuição do trabalho na organização.

A organização informal permite, em simultâneo, a constituição de outras formas de interacção, actividades, papéis informais, normas e metodologias específicas, sanções, padrões de comportamento e sentimentos que não foram planeados, mas que produzem a sua acção na dinâmica organizacional. Os grupos inventam e produzem os seus próprios métodos e práticas, por vezes, provocando alterações nos princípios formalmente determinados. Segundo Hampton

(1990:116), «(...) as pessoas não apenas animam a organização formal, mas também criam uma organização informal dentro dela. A realidade viva de uma organização resulta do entrelaçamento das organizações formal e informal ». Quanto à estrutura informal surge para compensar eventuais lacunas, ou limitações da organização formal, e, é construída à medida do desenvolvimento das actividades e das relações entre os actores organizacionais, através das interacções decorrentes da actividade laboral, e assume características próprias do modo de relacionamento dos participantes, a todos os níveis da organização. Segundo Ruiz (2000), a realização de acções, pelos membros participantes, não previstas na organização formal, tem como perspectiva a realização de certos interesses, que, segundo o autor, podem, ou não, ser coincidentes com os princípios dos órgãos directivos. Estes interesses perseguidos, através de práticas informais, podem tomar a designação de interesses básicos, que, em grande escala, poderão constituir objecto de conflito entre os órgãos directivos e os restantes trabalhadores, pelas discórdias resultantes, em relação às condições de trabalho e nível de rendimentos; interesses de trabalho, ancorados a formas mais práticas e confortáveis dos desempenhos profissionais; e interesses de sociabilidade que se prendem às necessidades sociais dos membros participantes.

No que concerne à transmissão da informação pelos canais formais da organização, torna-se relevante referenciar a possibilidade de introdução de conteúdos informais na transmissão, sendo que cada membro interveniente poderá introduzir nas mensagens, diferentes considerações afectas à sua personalidade, dependendo estas últimas, das relações que se estabelecem entre os participantes. Dependendo do sentido que ocorre a transmissão das mensagens, assim se verificam as distorções nos conteúdos, com a introdução de elementos que manifestam as vontades dos intervenientes. Em sentido ascendente podem ser ocultados elementos negativos que incriminem os subordinados, ou, pelo contrário, podem ser enaltecidos elementos positivos dos desempenhos profissionais, com vista a iludir os elementos de controle.

Em outras circunstâncias, o conteúdo da comunicação formal pode ser deslocado para canais suplementares paralelos, nomeadamente, para posições não prescritas pela organização formalizada.

Poderá, ainda, ocorrer a supressão de canais com a alternativa informal, com a ocultação, aos superiores hierárquicos, de informações relevantes que podem constituir referências importantes para o funcionamento da organização. Torna-se relevante fazer referência aos cortes que podem ocorrer nos circuitos, quando a transmissão ascendente, ou descendente, segue a linha hierárquica, mas não passa por todos os níveis (instâncias intermédias) que a constituem. Em outros casos, ocorrem rumores, ou notícias, que percorrem informalmente a organização, e, de uma forma facilitada, afectam o normal funcionamento da organização.

Toda esta complexidade está directamente relacionada com a amplitude de controle, estando, esta última, condicionada ao número de subordinados que estão sob a dependência de cada cargo inerente ao funcionamento da organização. Refere Chiavenato (1992) que, quanto maior a amplitude maior o número de subordinados e, conseqüentemente, menor o grau de atenção e de controle que o superior pode desenvolver sobre eles. A designação de organização «achatada ou alta», prende-se ao formato da estrutura hierárquica, como consequência do número de elementos que compõem a amplitude de controle. As organizações que possuem uma estrutura achatada, possuem um número diminuto de níveis hierárquicos e elevado número de elementos que compõem cada grupo de trabalho, e, por outro lado, nas estruturas altas verifica-se um maior número de cadeias de comando, contudo, um número mais reduzido de elementos em cada nível.

A amplitude está directamente relacionada com o controle e eficácia da comunicação, sendo que, na opinião de Ruiz (2000), quantos mais elementos estiverem sob o comando de um superior, mais dificultada estará a coordenação e o controle dos mesmos, mas, mais facilitada será a passagem das informações sem que ocorram grandes distorções. A similaridade de funções supervisionadas, e, em simultâneo, a existência de um ambiente estável, facilita a coordenação e controle dos subordinados, pelos superiores hierárquicos, mesmo em situações de grande amplitude. Por outro lado, em ambientes mais complexos, pela instabilidade que apresentam, emerge a necessidade de uma coordenação mais eficaz, e, conseqüente, redução da amplitude de controle, tornando a hierarquia da organização mais alta.

Para além dos aspectos apresentados, torna-se relevante apresentar uma breve abordagem que contempla diferentes formas de organização, que enquadram as estruturas linear, funcional e linha- *staff*.

A organização linear decorre da aplicação do princípio da unidade de comando, sendo que, cada superior possui autoridade exclusiva sobre determinado número de subordinados.

No que concerne à disposição dos canais de comunicação, estes coincidem com as linhas existentes no organograma, e, a transmissão é realizada no sentido descendente, ou ascendente, passando pelas posições, ou níveis, que se encontrem imediatamente dependentes e interligadas. Como o terminal da comunicação liga determinado nível ao seu superior hierárquico, a unidade de comando localiza-se no topo do organograma, onde são preparadas as regras e os procedimentos inerentes ao funcionamento da organização.

Esta estrutura apresenta a vantagem de definir claramente as responsabilidades, contudo, possui desvantagens, que se manifestam através da forma rígida dos procedimentos e das responsabilidades, resistência à inovação e adaptabilidade às novas situações, tendência para fomentar a autoridade autocrática, e as comunicações processam-se de forma indirecta, são demoradas e estão sujeitas a sofrer distorções ao circularem pelos níveis da hierarquia.

A organização funcional tem como princípio, que define a autoridade, a especialização dos superiores hierárquicos. Os subordinados encontram-se sob as determinações dos diferentes especialistas, mas, reportam-se aos mandamentos inerentes à especialidade de cada um, facto que atribui a cada superior uma autoridade relativa, decorrente da sua especialidade.

Quanto ao processo de comunicação, este realiza-se de forma directa, com maior rapidez e sem intermediários, evitando as distorções e as demoras para as tomadas de decisão.

Esta forma de organização proporciona maiores capacidades e competências aos participantes que desempenham determinados cargos, para além de contribuir para a formação de uma supervisão técnica mais eficaz.

Quanto às desvantagens, pode ser preocupante a diluição da autoridade de comando, e, a conseqüente indisciplina e desobediência.

Pode, porventura, ocorrer posições contraditórias entre os especialistas, gerando, com esta situação, indecisões nos subordinados e desrespeito por determinadas ordens que não pareçam tão convincentes.

A organização linha-*staff* é uma forma mista de estruturar o trabalho, o qual é desenvolvido pelos órgãos de linha que, possuem autoridade directa e estão directamente relacionados com os objectivos organizacionais, mas em simultâneo, é assessorado por especialistas, que possuem autoridade funcional sobre a execução dessas tarefas.

As vantagens desta forma de organização, permitem a garantia de serviços mais especializados e inovadores, mantendo o princípio de unidade de comando.

A organização linha-*staff* oferece algumas desvantagens, nomeadamente, aquelas que estão ancoradas aos conflitos de interesses, motivados, estes últimos, pelas relações de poder. Podem ocorrer discrepâncias, resultantes das tentativas diferenciadas de atingir os objectivos, nomeadamente, entre os membros com autoridade linear e autoridade funcional.

Através da apresentação das diversas componentes do desenho organizacional, fica evidente, que estas formas estruturais, são elementos básicos em qualquer organização, contudo, verifica-se uma significativa variabilidade nas suas características, dependendo, neste caso, do tamanho, dos objectivos, da estratégia, da tecnologia utilizada e de todo o ambiente que implica nas suas funções.

O desenho organizacional revela-nos a forma como o homem se organiza para atingir determinados objectivos concretos, e, sobretudo, a forma como se estruturam as relações humanas num contexto multifuncional e interactivo. A problematização das relações humanas nas organizações e a estruturação do trabalho, constitui uma tarefa inacabada, cujo progresso, evolução dos tempos e exigências sociais, obriga a novas considerações e aplicação de metodologias, também elas adequadas e próprias para cada uma das realidades. O resultado das análises e evolução do conhecimento, consta nas abordagens teóricas das organizações, expressas no capítulo seguinte.

1.2. A ABORDAGEM TEÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES

1.2.1. A CORRENTE FORMALISTA

A corrente formalista comporta formas de estruturação organizacional normativas, pela função correctora que cada uma apresenta, para melhor funcionamento das organizações. Entre elas destaca-se, Organização Científica do Trabalho, a Teoria Geral da Administração e a Burocracia de Weber.

1.2.1.1. A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

A organização científica do trabalho teve a sua génese no trabalho desenvolvido por Taylor (1856-1915), considerado, este último, como o principal mentor da designada revolução do pensamento administrativo e industrial da época. A ideia subjacente no trabalho realizado pelo autor é, essencialmente, a preocupação pessoal para elevar os níveis de produtividade das organizações e eliminar os desperdícios resultantes das aplicações erróneas de métodos ineficazes de trabalho.

O principal objectivo da organização científica do trabalho é a definição dos melhores métodos, para tornar mais eficiente o trabalho dos participantes nas actividades das organizações, e multiplicar a rentabilidade através da redução dos tempos e movimentos nas operações realizadas. Taylor propõe, a definição de padrões de eficiência, para que sejam aplicados a todos os intervenientes, para , desta forma, a execução das diferentes acções tornar-se simplificada e de mais rápida execução (racionalidade instrumental).

A ideia de produzir mais com o mesmo esforço, levou o autor a propor a aplicação de um método de selecção de indivíduos, com características consideradas ideais, para garantir a eficiência na realização do trabalho, apesar da coordenação dos gestores ser considerada essencial na prossecução dos objectivos.

O ser humano «é preguiçoso por natureza» e só trabalha porque necessita de o fazer para a sobrevivência, desta forma, utiliza a razão para calcular a quantidade

ideal de esforço necessário para realizar determinada acção e obter a quantidade de dinheiro considerado indispensável. Nesta lógica, Taylor criou um sistema de remunerações, que prevê a quantidade de dinheiro a atribuir em função do volume de trabalho despendido (Chambel et al, 1998).

Tal como refere Ruiz (2000), para Taylor, o trabalho pode tornar-se uma potencial fonte de insatisfação devido, sobretudo, à falta de incentivos e a procedimentos de trabalho pouco racionais, daí propor o pagamento em função da prestação realizada.

Os aspectos apresentados, relativos à caracterização da organização científica do trabalho, reflectem a ideia que a única fonte de motivação do ser humano é de natureza económica. Taylor, retirou do âmbito da sua análise a organização informal e a vertente crítica dos trabalhadores, mecanizando excessivamente as acções e os comportamentos, como se as atitudes dos trabalhadores fossem totalmente controláveis e possíveis de programar metodicamente.

O autor não prevê, que o seu sistema de organização poderá, eventualmente, resultar em determinados trabalhos, contudo, não poderá ser aplicado como regra geral em todas as organizações. Por outro lado, a metodologia concebida, poderá não ser funcional, de forma unanime, para todos os trabalhadores. Taylor não tem em consideração a diferenciação das características pessoais, as diferenças múltiplas em função das personalidades e dos traços culturais, ao propor o método de trabalho, definindo tempos e movimentos. Não considera os efeitos do trabalho metódico, pouco criativo e sistemático, cuja regularidade pode provocar cansaço físico, psicológico e insatisfação.

A ênfase nas tarefas constitui uma abordagem importante na construção científica no conhecimento da realidade organizacional, servindo de base a outras percepções e aos avanços verificados nos tempos posteriores. Outras perspectivas, a seguir apresentadas, vieram introduzir novos conceitos e métodos inovadores, tendo por base a influência da corrente Formalista.

1.2.1.2. – A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A teoria Geral da Administração é o produto das reflexões de Henri Fayol (1841-1925), querendo esta reflectir uma abordagem sintética, global e universal. Para o autor, as organizações concretizam o seu fundamento em funções concretas, consideradas básicas e essenciais, cuja descrição é realizada por Chiavenato (1992) e Ruiz (2000) da seguinte forma:

- Funções de carácter técnico responsáveis pela dinâmica da produção;
- Funções comerciais, inerentes à aquisição de matéria prima e venda dos produtos, ou serviços;
- Funções financeiras, ancoradas à procura e gestão de capitais;
- Funções de segurança, para com as pessoas envolvidas no processo, e para com os bens necessários à produção;
- Funções de contabilidade, nos diferentes sectores da organização;
- Funções administrativas, que possuem a finalidade de articular e coordenar todas as restantes funções da organização, através da autoridade e comunicação.

A Teoria Geral da Administração apresenta algumas especificidades que são o registo da sua marca no conteúdo da corrente formalista, nomeadamente, as características da função administrativa, os elementos da administração e os princípios gerais da administração.

Quanto às funções administrativas, estas, são apenas uma responsabilidade dos elementos que constituem o topo da pirâmide hierárquica, mas as funções, nas organizações, repartem-se, de forma proporcional, pelos níveis da estrutura, apesar dos níveis mais altos concentrarem um maior volume de funções e um grau mais elevado de responsabilidade (funções administrativas), e, na base da pirâmide as funções não administrativas prevalecerem em número. Na perspectiva do autor, as funções administrativas comportam os elementos da administração, designadamente, a previsão e planificação das acções a desenvolver, organizar o

trabalho e a acção dos recursos humanos, orientar a acção dos membros da organização, coordenar as diferentes tarefas e controlar as acções e os comportamentos para que os objectivos sejam atingidos (Chiavenato,1992 e Chambel e Curral, 1998). No mesmo enquadramento, Fayol enumera alguns princípios gerais da administração, que, nos tempos actuais, ainda prevalecem em organizações sociais, nas quais marcam a dinâmica do ambiente de trabalho. Estes princípios são enumerados por Ruiz (2000) e Chiavenato (1992)da forma seguinte:

- princípio da divisão do trabalho, que consiste na distribuição das tarefas aos actores organizacionais, em função das capacidades pessoais, com vista ao melhor desempenho;
- princípio da autoridade e responsabilidade, que subentende a distribuição do poder e conseqüente responsabilidade inerente ao cargo ocupado;
- princípio da unidade de comando, que tem subjacente a autoridade única;
- princípio da hierarquia, que estrutura a autoridade de forma hierárquica;
- princípio da coordenação, fundamenta-se na necessidade de ordenar os mecanismos de trabalho para que, de forma articulada, possam dar lugar à concretização dos objectivos.

A implementação rígida destes princípios conduz, inevitavelmente, a um modelo de organização com funções definidas com precisão e interligadas através das linhas de comando e de comunicação. O funcionamento assemelha-se a uma máquina, cuja composição integra grupos organizados que desempenham funções específicas.

Esta forma de organização, essencialmente normativa, apresenta uma estrutura rígida que se manifesta resistente à mudança e às metodologias inovadoras.

A Teoria Geral da Administração pode representar, para a organização, a perda da funcionalidade desejada, quando emergem determinados interesses, ambicionados pelos grupos participantes, que, informalmente, competem na conquista dos seus propósitos. Pode ser frequente, nas organizações, a utilização

dos meios disponíveis para a realização de interesses pessoais , ou grupais, mesmo que os objectivos globais sejam afectados, ou mesmo postos em causa. Como refere Chambel et al (1998), a competição de interesses é uma evidencia, mesmo que essa realidade prejudique as organizações.

1.2.1.3. A BUROCRACIA

A burocracia de Max Weber (1864-1920), surgiu como sendo o tipo ideal de organização social. Segundo Chambel et al (1998), a Burocracia é apresentada como o primeiro grande modelo teórico a defender uma perspectiva estrutural de organização e, em simultâneo, a explicar o seu funcionamento, enquadrada num contexto global - a sociedade.

Segundo Ruiz (2000), esta forma de estruturação contém determinadas características particulares, nomeadamente, a autoridade legal como a única fonte de autoridade reconhecida formalmente e a única com um carácter racional, atribuições profissionais previamente determinadas, a realização de contratações mediante os conhecimentos possuídos pelos trabalhadores e as promoções para os cargos respectivos conforme as especialidades e a antiguidade na organização.

É um tipo de organização baseado em regras racionais com um cariz técnico, que permitem controlar a estrutura e o funcionamento da organização para atingir a máxima eficiência.

A autoridade possuída por cada indivíduo é determinada pelas funções que desempenha e pelos direitos e deveres inerentes ao cargo. Cada função é controlada por um nível superior, facto que limita a autoridade através da aplicação de regras formais.

Verifica-se a existência de regras e procedimentos que regulam os comportamentos, standardização de operações e decisões para permitir a transmissão de determinadas aprendizagens e assegurar a igualdade de tratamento entre trabalhadores. As relações pessoais enquadram num modelo de racionalidade definido, pelo que, decisões que não estejam relacionadas com a *performance* exigida deverão ser eliminadas.

As relações de poder legítimas, no seio das organizações, concretizam-se em formas particulares de dominação social, definidas como «formas puras», tendo estas, na sua base, características muito específicas, que, segundo Chambel et al (1998), têm uma ligação muito estreita com o carácter do líder e com a forma como os subordinados o aceitam. Estas formas de poder organizacional, com base nestes autores, apresentam-se da seguinte forma:

-dominação carismática – assume-se como um poder conseguido numa forma de organização instável e pouco interligada, a partir das características pessoais do líder, sendo, estas últimas, responsáveis pelo crédito depositado pelos restantes membros participantes.

-dominação tradicional – encontra-se associada a um estatuto possuído pelo líder, formado com base em factos do passado. Este tipo de poder é administrado numa organização com um certo grau de estruturação, quer por indivíduos que dependem pessoalmente do líder, ou, que foram contratados por ele.

-dominação racional-legal – o poder é baseado nas leis, regras ou regulamentos, e, nos procedimentos como princípios de legitimação.

A Burocracia apresenta algumas inovações técnicas, contudo, algumas limitações, pela forma como gere a liberdade individual e pelos conflitos interdepartamentais que proporciona. As críticas que se fazem sentir, respeitantes a esta forma de estruturação organizacional, são aplicáveis a todas as teorias da corrente Formalista, pelo facto de estimularem a motivação humana através de interesses materiais, descurando a motivação de índole social e os conflitos de interesses.

Toda a incidência do potencial teórico e técnico produzido recai sobre os mecanismos formais da organização, sendo atribuída pouca relevância, ou mesmo ignoradas, às manifestações informais dos actores organizacionais. Fazendo coincidir esta apreciação com a perspectiva de Ruiz (2000), o trabalhador encontra-se numa situação de dependência, é excessivamente controlado pelos mecanismos formais da organização, não tem liberdade para tomar iniciativas, e

realiza trabalhos simples que lhe oferecem pouca satisfação. A Burocracia transporta, através do seu potencial teórico, uma metodologia de organização essencialmente materialista, excessivamente preocupada com a rentabilidade produtiva, não acompanhando, de forma consciente, as relações humanas que se desenvolvem através da interação, e, noutra perspectiva, não reconhecendo parte dos interesses que se desenvolvem no ser humano – os interesses pessoais.

1.2.2. A CORRENTE HUMANISTA

A corrente humanista veio introduzir novas formas de encarar a realidade organizacional, sobretudo, por enfatizar as pessoas em contexto de trabalho, renegando para um plano secundário a estrutura e as tarefas. De entre as várias componentes desta corrente, é dada, nos pontos seguintes, particular relevância à Escola das Relações Humanas e à teoria dos Sistemas.

1.2.2.1 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A escola das relações humanas teve como percursores Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947), tendo na sua génese uma concepção da administração organizacional mais democrática e liberal, e, surgiu em oposição à corrente Formalista.

Contrapondo as teorias da corrente anterior, a escola das Relações Humanas vem evidenciar o reconhecimento das necessidades sociais do trabalhador e, em simultâneo, dar um enfoque muito especial à caracterização da organização informal (Ruiz,2000).

Tal como refere Chiavenato (1992),« disposta a democratizar e humanizar (...)» as organizações, a escola das Relações Humanas veio negar os conceitos emitidos anteriormente, nomeadamente, organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudo de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, entre outros, para implementar outras noções provenientes

da psicologia e sociologia industrial, tais como, organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação e liderança. Quanto aos administradores passam a possuir uma postura eminentemente humanista e muito determinada pelas considerações psicológicas e sociológicas da organização.

O estudo e análise da organização informal passou a ser considerado como princípio fundamental para a percepção, consciente e real, da dinâmica organizacional. Para a escola das Relações Humanas, as organizações «(...) passaram a ser um sinónimo do seu sistema social, isto é, da sua estrutura informal, que resulta da dinâmica de relação criada espontaneamente pelos seus participantes» (Chambel et al,1998:83). Este aspecto tem inerente as formas diferenciadas do comportamento humano e da motivação, as necessidades de relação e reconhecimento social.

Tal como salienta Chambel et al (1998), e no enquadramento da teoria da escola das Relações Humanas, evidencia-se a importância atribuída à motivação psicológica e social, para conquistar o interesse dos indivíduos e a satisfação para o trabalho. Com base nesta concepção, Chiavenato (1992), descreve o significado, atribuído, pela escola das Relações Humanas, à motivação no desempenho profissional, pelo que, o homem é motivado por recompensas sociais e simbólicas e, não apenas, por benefícios materiais. A motivação passou a ser considerada como um conceito fundamental no estudo e gestão das organizações e a liderança a ocupar um lugar privilegiado para a compreensão do seu funcionamento. O funcionamento dos grupos, de uma forma coesa e integrada, é trabalho desenvolvido pelos líderes informais. A liderança democrática permite formas mais harmoniosas e participativas na organização social, o que contribui para o desenvolvimento de comportamentos mais ajustados às realidades específicas, por outro lado, a liderança autocrática contribui para a formação de atitudes hostis e agressivas, relacionadas com a reduzida coesão grupal.

Mayo, na análise e descrição que apresenta sobre as condições de trabalho e o rendimento, salienta a implicação favorável que o ambiente pode ter nos resultados do trabalho desenvolvido, mas também o desenvolvimento das necessidades sociais do trabalhador e o relacionamento saudável no grupo informal (Ruiz,2000).

A omissão de variáveis importantes das abordagens anteriores e a derrapagem para um discurso essencialmente demagógico, provocou um certo descrédito na teoria da escola das relações humanas. Verifica-se a valorização de determinados símbolos com pouco sentido e a existência de uma visão ingénuo do processo de motivação. Os conflitos de interesses são ignorados, ao ser suposta a harmonia entre os trabalhadores e os gerentes.

Na mesma linha de pensamento, mas com a introdução de alguns aspectos inovadores, surgem alguns humanistas de relevo que introduzem, na presente abordagem, o conceito de personalidade do trabalhador. De entre vários autores, destaca-se Douglas Mc Gregor ao apresentar a teoria Y e a teoria X, no primeiro caso, o trabalhador é apresentado como um ser activo, realiza-se com acções interessantes e quando pode tomar iniciativas e responsabilidades, sendo a oportunidade uma fonte de entusiasmo e enriquecimento gerador de motivação; no segundo caso, é apresentada a hipótese do trabalhador passivo, não toma iniciativas e necessita de ser incentivado com estímulos provocados pelos gestores.

Para enriquecer as relações humanas, Frederick Herzberg, distingue factores higiénicos e motivadores, estando os primeiros relacionados com o contexto de trabalho e os segundos com o conteúdo das acções. A insuficiência nos factores higiénicos e motivadores, segundo o autor, provoca insatisfação e desmotivação para realizar o trabalho eficazmente (Ruiz,2000).

É relevante, influência da organização sobre o desenvolvimento da personalidade do indivíduo, o que significa que uma organização muito formalizada, burocratizada, com elevado controle, com tarefas muito simples, onde os participantes não tem possibilidade de tomar iniciativas, impede o desenvolvimento da personalidade do trabalhador. Para que se verifique a situação oposta, é importante, atribuir ao indivíduo, responsabilidade, independência e actividades interessantes.

No mesmo enquadramento, Likert recomenda, aos gestores, darem responsabilidades aos trabalhadores, independência e acções ricas em conteúdo. O autor salienta, para melhorar o ambiente e a produtividade, a importância da

liderança democrática e a participação dos subordinados nas tomadas de decisão (Ruiz,2000).

Segundo a perspectiva dos humanistas, é possível harmonizar os interesses entre os trabalhadores e a direcção através da implementação de propostas de enriquecimento do trabalho, tornando-o mais atractivo e participativo. Esta visão prevê a construção de estruturas de trabalho que permitem ao trabalhador desenvolver as suas acções, com agrado e motivação, para, desta forma, garantirem a produtividade e qualidade das relações humanas, contudo, não foram considerados os elementos egoístas e materialistas do ser humano, que, de forma cíclica, o tornam satisfeito por um tempo determinado, mas chegará a altura que revela a sua insatisfação.

Como refere Ruiz (2000:45), «o problema destas concepções é que são parcialmente verdade: há coincidência de interesses até certo ponto, mas a partir daí há conflito». Os limites do enriquecimento do trabalho são óbvios, porque nem sempre é possível, para os gerentes da organização, tornar interessantes e enriquecedoras, todas as acções laborais da organização, porque esse facto implica dispêndios materiais para a organização, transferencia de regalias para os trabalhadores e a perda de controle.

1.2.2.2. A TEORIA DOS SISTEMAS

A teoria dos sistemas incorpora na sua origem os estudos realizados por Bertalanffy (1901-1972) nos anos trinta, dos quais resulta o conceito de sistema, e, posteriormente, é utilizado para construir a teoria das organizações vivas (Bertrand et al,1988).

O sistema passou a ser definido como uma « (...) unidade global organizada por inter-relações entre elementos, processos ou indivíduos e que está, ele também, em constante interacção com aquilo que o rodeia» (Chambel et al,1998:126).

O sistema funciona como um todo integrado, mas também complexo pela hierarquia de sub-sistemas que possui. Ruiz (2000), caracteriza o sistema pelas

relações múltiplas que nele se integram, pelas influências conjuntas e recíprocas e pelas interdependências que se concretizam. As relações que se estabelecem entre a organização e o ambiente envolvente, dão-lhe a designação de sistema aberto, o que lhe permite o desenvolvimento e a evolução. Nesta sequência, Katz e Kahn referem que «(...) as organizações sociais são exemplos claros de sistemas abertos, por funcionarem como ciclos de transformação de energia, matéria e informação, em constante troca com o seu meio ambiente» (Chambel et al, 1998:133).

O paradigma sistémico das organizações, na perspectiva de Bertrand et al (1998), apresenta algumas características, ou vantagens, estruturais e metodológicas:

- uma linguagem conceptual renovada, nova metodologia e uma abordagem modelizante;
- utilização de métodos rigorosos no interior de uma abordagem holística;
- Visão ecológica do mundo;
- Um equilíbrio na tendência para a especialização;
- Planificação das acções para a protecção do meio ambiente e melhor utilização das energias;
- Aplicação da interdisciplinaridade.

A abordagem sistémica das organizações permite fornecer uma descrição detalhada e sistémica, contemplando todos os elementos que constituem a sua estrutura, enquadrada num contexto espaço-temporal.

As estruturas organizacionais dependem das características ambientais e possuem uma componente formal e uma componente informal. Os subsistemas são a dimensão formal da organização, como forma planificada de organização do trabalho, e, a dimensão informal é construída à medida que as actividades e as relações se vão desenvolvendo através da interacção.

A teoria sistémica das organizações veio, de forma integrada, contemplar os componentes básicos da administração, nomeadamente, as acções ou tarefas, a estrutura, as pessoas, as componentes tecnológicas e o ambiente, tornando mais completo e coerente o conhecimento sobre a realidade das organizações. Esta

abordagem representa a análise, a concepção e a coordenação dos recursos humanos e físicos, tal como a percepção das inter-relações que se estabelecem no seio da organização e, entre ela e o ambiente. A abordagem sistémica revela-se como uma operação que permite conceber a organização como um verdadeiro sistema, visto reunir os múltiplos elementos que a compõem e dá-lhes uma dinâmica própria de uma unidade viva. Compreende as relações que se estabelecem entre as pessoas, as dinâmicas de trabalho e forma de organização, os conhecimentos e as tecnologias utilizadas, os valores que predominam, uma cultura própria, os objectivos e a integração de todos estes elementos através da planificação e da gestão.

Quanto às relações que se estabelecem entre os participantes na organização, enquadram-se em sistemas de colaboração, para que seja possível a prossecução dos objectivos, sendo este o fundamento da cooperação humana, contudo, nem sempre as vontades e os interesses dos diferentes actores são coincidentes, pelo que, emergem e desenvolvem-se conflitos de interesses entre as partes envolvidas no processo. As organizações sociais são influenciadas pela omnipresença de conflitos de interesses, cuja análise desta complexidade é apresentada no capítulo seguinte.

1.3. A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA DE COOPERAÇÃO E CONFLITO

1.3.1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A COOPERAÇÃO E CONFLITO

A razão de ser da constituição das organizações sociais prende-se à facilidade encontrada pelo homem, através destas estruturas sociais, para realizar os seus objectivos e satisfazer as suas necessidades. Os indivíduos anseiam o ingresso nas organizações, porque, é através delas e da concretização dos seus objectivos, que perspectivam e realizam os seus interesses pessoais. Cada membro possui um, ou vários objectivos, que, na maior parte dos casos, encontram-se ancorados à realização dos próprios interesses, sendo o meio privilegiado para o conseguir, o colmatar dos resultados finais da organização.

Tendo em consideração que os membros ocupam diferentes posições e defendem papéis sociais diversificados no seio da estrutura organizacional, a relação que se estabelece entre os objectivos da organização e os objectivos particulares dos participantes constitui diferenças significativas, tendo em conta que os resultados da organização beneficia de modo desigual os interesses dos seus membros. Tal como salienta Ruiz (2000), este aspecto tem como consequência a divergência, entre os indivíduos, na definição e na forma de atingir os objectivos, daí que, na opinião do actor, a organização seja um sistema cooperante e em simultâneo conflitante.

Os interesses, apontados como aqueles que desencadeiam nos indivíduos a vontade de ingressar numa organização, enquadram a necessidade de realizar recursos para a subsistência e realização pessoal, nomeadamente, o dinheiro, a necessidade de ocupação, o prestígio e o desejo de aplicar, ou praticar, uma qualificação adquirida. Após a inserção, surgem outros interesses que motivam a conduta dos membros participantes, tais como, as boas relações sociais com os restantes elementos, o prestígio e determinadas regalias, a estabilidade no

emprego, o trabalho agradável e interessante, boas condições laborais, segurança, entre outros aspectos.

É frequente, em contexto laboral, detectar a existência de conflitos entre os objectivos da organização e os interesses pessoais dos membros . Neste caso concreto, trata-se de um conflito de interesses entre as expectativas cimentadas pelos órgãos da administração e a forma particular de trabalho desenvolvido pelos restantes membros, que defendem e organizam a sua acção em função dos seus ideais.

Em outras circunstâncias, é possível que surjam conflitos pelo desentendimento na eleição e fixação dos objectivos da organização, da distribuição dos resultados obtidos, ou produto final, e na divisão do trabalho. Esta forma de conflito é o resultado do manifesto pelas dúvidas em relação a quem mais beneficia dos resultados da organização, pela luta na conquista do melhor trabalho e do cargo mais conceituado. Esta problemática constitui o resultado da luta pela obtenção, entre partes actuanes, da definição dos objectivos, da distribuição dos resultados da acção organizada, da forma como o processo de produção e trabalho é realizado, da obtenção do melhor estatuto e das características da natureza humana, cujas explicações mais detalhadas dão corpo e forma às abordagens seguintes.

1.3.2. UMA PERSPECTIVA GLOBAL DOS CONFLITOS DE INTERESSES

O interesse dos autores sociais pelo estudo da problemática dos conflitos, emergiu nas modernas sociedades complexas, com os estudos de Darhendorf («Classes and class conflict in industrial society»); L.A.Coser («The function of social conflict»); e mais próximo dos tempos contemporâneos com Lickert («The human organization»), mas, anteriormente a estes investigadores, outras abordagens foram realizadas, nomeadamente, a sistematização da teoria dos conflitos sociais de Marx.

O autor, na sua teoria, apresentou a sociedade como o elemento gerador dos conflitos sociais. Nesta perspectiva, e, de acordo com a visão de Marx, a natureza dos conflitos sociais tem inerente os interesses individuais, ou grupais, pela oposição entre os que defendem um sistema inalterável e perpétuo e os que, continuamente, vivem ansiosos pela mudança.

Na sua obra, o autor reconhece o conflito como o mais eficaz e activo motor da história, por proporcionar as vicissitudes fundamentais à evolução da espécie humana.. Nesta lógica, a divergência entre grupos funciona como estímulo para alterar as estruturas sociais, consoante a forma e a intensidade do fenómeno.

A teoria de Marx, encarada numa perspectiva política, foi marcada pela componente ideológica da época, não se adequando à complexidade da realidade moderna. Posteriormente, a teoria dos conflitos foi sujeita a novas concepções, sendo este aspecto um reflexo de uma representação atribuída às classes sociais; pelas novas concepções de propriedade e suas fontes estruturais; pelo desenvolvimento de novos estudos sobre a problemática; e pelas lutas emergentes entre classes, ou grupos sociais.

Com outra perspectiva, Darhendorf elaborou algumas críticas à análise de Marx, nomeadamente, no que concerne à redução da problemática dos conflitos sociais a conflitos de classe, e, pelo facto da revolução ser considerada uma consequência dos conflitos de classe e, em simultâneo, como sendo uma resultante da luta para a conquista da propriedade dos meios de produção.

Tendo por referência os estudos realizados por Marx, Darhendorf procurou perceber as raízes dos conflitos na sociedade moderna, para tal, incidiu a sua investigação na dicotomia da autoridade, no controlo dos meios de produção e nos grupos de interesse. O autor tentou argumentar que a génese dos conflitos centrava-se no modo de distribuição da autoridade. Na sua perspectiva, toda a autoridade possui características dicotómicas, o que pressupõe a existência de pessoas, ou grupos que a exercem, e pessoas, ou grupos a ele sujeitos, gerando-se uma relação de dominação/sujeição. Esta condição atribui ao indivíduo, ou grupo dominante, a concentração da autoridade possível, privando outros grupos, ou indivíduos, da participação efectiva, e, deste modo, a consequência desta atitude leva à emergência de conflitos de interesses.

Segundo Luís Rosa (1992), Darhendorf salientou o grupo de interesses como conceito fundamental da análise dos conflitos, sendo aplicável, por um lado, na análise dos conflitos globais e especiais, derivados dos factores de personalidade, de influência e partilha de centros de poder em contextos restritos, e, por outro lado, no âmbito da microssociologia e na análise dos conflitos interclassistas.

O mesmo autor refere que, Darhendorf propôs a análise e medida dos conflitos segundo duas escalas, por um lado, de intensidade dos conflitos, cuja intensidade de um conflito é função da energia despendida pelas forças envolvidas, pelas paixões e emoções que desperta e pela importância real, ou suposta, que os participantes atribuem à vitória, ou à derrota, e, por outro, de violência dos conflitos, cuja agressividade é função dos meios utilizados, podendo manifestar-se verbalmente, fisicamente, ou, sobre valores patrimoniais.

Na actualidade, a sociologia deixa transparecer que os conflitos humanos são de grande complexidade e são sustentados em ideias, sentimentos, atitudes, interesses antagónicos e colidentes, que podem desencadear choques de proporções significativas. Quando se fala de conflito, subentende-se a existência de desacordo, desaprovação, desentendimento, discordância, entre outros aspectos que colocam as pessoas numa condição de oposição.

Segundo a opinião de Chiavenato (1992:393), «como as pessoas são desiguais e as organizações também o são, os conflitos são atritos decorrentes das interacções entre os diferentes indivíduos ou diferentes grupos, onde a discussão e a competição constituem as forças intrínsecas do processo».

Para Hampton (1990), o conflito é decorrente do processo de interacção dos actores organizacionais, e, designa competição, oposição incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão. É um processo que se desencadeia e vê aumentar as suas proporções quando uma das partes envolvidas no processo, toma a percepção que a outra parte prejudicou, ou tenciona prejudicar, os seus interesses. Do mesmo modo, Ruiz (2000) refere que o conflito é na realidade um conflito de interesses entre pessoas distintas.

A frustração dos indivíduos, é encarada como um rastilho que inicia todo o processo de conflito, como fundamento da sensação de perda que atinge uma das partes pela incapacidade de atingir os objectivos previstos. A parte frustrada

interpreta, ou conceitua a situação concreta, gerando uma representação própria, com uma explicação subjectiva das causas provocadoras do problema. A atitude deste, ou destes indivíduos, é de intolerância face à percepção de discriminação, e comporta-se à luz da situação imaginada. Perante determinados comportamentos, a outra parte envolvida reage, reacções estas que são, também elas, uma consequência das próprias percepções e conceituações da situação.

Nesta lógica, Chiavenato (1992:393) refere que «(...) o conflito é um processo que se inicia quando uma parte- seja indivíduo , grupo ou organização- percebe que a outra parte- seja o indivíduo, o grupo ou a organização- frustrou ou pretende frustrar um interesse seu».

Na opinião de Leyens e Yzerbyt (1997), nas interacções, que decorrem da actividade grupal, ou organizacional, emergem comportamentos de agressão hostil interpessoal, cujo objectivo é atingir física, ou psiquicamente, outra, ou outras pessoas. Quanto à agressão instrumental, possui características similares, contudo, não tem como propósito infligir um sofrimento. Segundo estes autores, «(...) todas as concepções contemporâneas sobre a agressão se inspiram na teoria da frustração-agressão» (Leyens et al, 1997:243).

A frustração corresponde a um sentimento de perda, pelo impedimento do indivíduo atingir um objectivo desejado. A agressão emerge da situação de frustração, ainda que invisível.

Como factores situacionais desagradáveis, que provocam mau estar, ou, eventualmente uma condição de desequilíbrio, Leyens et al (1997) apontam, não apenas a frustração mas, os ataques à auto-estima, a violação de normas e a existência de factores ambientais de *stress*. O ser humano, tendencialmente, tem por natureza reagir agressivamente quando confrontado com situações que lhe possam provocar desagrado.

Por outro lado, quando o indivíduo constrói a percepção que o seu destino depende inteiramente de outro sujeito, ou grupo, opta pela cooperação. Se pelo contrário, verifica que os ganhos podem variar e contemplar quaisquer das partes, neste caso, emerge a competição como forma de conseguir os interesses individuais.

As pessoas competitivas julgam estar sempre do lado da razão, mesmo na presença de indivíduos cooperantes. Estas últimas, pela condição de competição a que são sujeitas, com o passar do tempo abandonarão as escolhas cooperantes e o seu comportamento passará a ser determinado pela competição, ou, pela tentativa de atingir a satisfação desejada.

Como forma de poder explicar a necessidade de realização e satisfação do ser humano, Leyens et al (1997), com base na teoria da identidade pessoal de Tajfel, fazem referência ao pressuposto que manifesta a necessidade do indivíduo possuir uma identidade pessoal e social positiva. Esta teoria contempla a ideia que a comparação entre indivíduos, ou grupos, determina se o indivíduo realiza, ou não, uma identidade social satisfatória. No primeiro caso, o indivíduo exerce tentativas para conservar, ou alargar, a sua superioridade, mas, uma identidade social não satisfatória faz desencadear o anseio e tentativas de mudança, através de estratégias que visam, por um lado a mobilidade social, ou, por outro lado, o recurso à redefinição das características, à criatividade social, ou, à competição social. Verifica-se um favorecimento das características individuais, ou do grupo de pertença. Quando as fronteiras entre grupos são permeáveis, a mobilidade social é a resposta individual na procura de mudança para um grupo que contribua para a sua realização.

A teoria de Tajfel sobre a identidade social e as relações intergrupos, contempla alguns conceitos que constituem a sua essência, nomeadamente, a categorização, a identidade, a comparação social e a distintividade psicológica (Vala et al, 1994).

A categorização social é um processo que sistematiza e ordena o ambiente social, como sendo uma orientação, que gera e define o posicionamento dos indivíduos na sociedade. A identidade social está ligada ao sentimento de pertença a determinados grupos e à significação emocional e avaliativa que resulta dessa pertença. Na opinião dos autores, « a ligação entre categorização e identidade é clara: um indivíduo define-se a si mesmo e define os outros em função do seu lugar num sistema de categorias sociais. Finalmente, os indivíduos procurariam construir uma identidade social positiva mediante comparações entre o seu grupo e os outros grupos, sendo que estas comparações se baseiam em dimensões associadas a valores sociais dominantes e conduziriam ao favoritismo

relativamente ao seu grupo e a uma discriminação relativamente aos outros grupos» (Vala et al, 1994:65).

Fica evidente que «o conflito ocorre no cerne de um contexto de relacionamentos contínuos entre pessoas, grupos e organizações (...)», pelo facto de existir interferências dos participantes na vida das organizações, na luta pelos interesses, ou objectivos, que todos eles estabelecem (Chiavenato,1992:393). O conflito só existe quando se evidencia a interferência deliberada de uma das partes interveniente na interacção. Refere ainda Chiavenato (1992), que o conflito é mais que um simples desacordo pela luta de interesses, mas também é consequência da interferência deliberada, de indivíduos, ou grupos, pela conquista de determinados objectivos. O mesmo autor salienta que o conflito ocorre como um processo que contempla duas condições desencadeantes, por um lado, a «percepção da incompatibilidade de objectivos» e, por outro, «a percepção da oportunidade de interferência».

Com o propósito de clarificar os factores responsáveis pela emergência de conflitos, Luís Rosa (1992) salienta que o fenómeno pode ter a sua origem em aspectos sociais, ou psicológicos, nomeadamente, na diferenciação de interesses individuais, nas diferentes personalidades em interacção, nas deformações resultantes da comunicação, ou, ainda, incompatibilidades resultantes da partilha de valores diferenciados.

Verifica-se, a partir da opinião dos dois autores, uma consonância nos factores responsáveis pela emergência de conflitos, sendo dado enfoque à luta pelos interesses individuais e diferenças de personalidade, sendo este último aspecto apresentado como motivo das desavenças entre colegas de trabalho, pelas características deficientes, ou indesejáveis, que se revelam no comportamento.

Os indivíduos cujo relacionamento com outras pessoas é temperamental e problemático, tendo por base a conquista de seus interesses, estes contribuem grandemente para a formação de relações conflituosas. Segundo Hampton (1990:299), «de maneira compulsiva e repetitiva, eles recriam os mesmos tipos de mágoas e de sentimentos negativos nas relações com outras pessoas». Alguns indivíduos alimentam desordens no período laboral, mas, ao mesmo tempo,

sentem-se decepcionados e vítimas dos outros, de modo a criar um enredo de personagens diferentes.

No âmbito da interdependência de tarefas, as relações interpessoais tensas podem não ser aleatoriamente distribuídas, mas, por norma, tendem a ocorrer numa conjuntura particular no fluxo de trabalho. A situação de conflito pode ocorrer quando não se estabelecem normas para as relações de poder, ou, quando indivíduos de *status* inferior se intrometem nas decisões daqueles que exercem cargos superiores, violando, de forma sucessiva os compromissos da hierarquia..

A disputa pelos recursos disponíveis, por vezes limitados, pode constituir um motivo para que os participantes das organizações entrem em conflito. O mesmo acontece quando funcionários, em diferentes níveis na hierarquia e em diferentes sectores, obtêm informações diversificadas e possuem formas diferentes de interpretação, que, em alguns casos, dão azo a julgamentos errados. As diferenças de informação e percepção são induzidas por diferentes papéis e responsabilidades e, estão relacionadas com as metas individuais, ou grupais.

As consequências dos conflitos poderão ser negativas, e, na perspectiva de Hampton (1990) estes efeitos poderão provocar um sentimento de dor, antagonismo, ou mesmo, hostilidade. A intensidade da relação de conflito pode levar à ruptura dos relacionamentos entre os indivíduos, a inferências e suposições sem fundamento sobre os motivos, a atitudes e intenções despropositadas, ao retraimento dos contactos, à criação de planos e esforços para prejudicar as partes em oposição e a uma expansão do fenómeno para além do problema inicial.

Para além da perda de energia com o esforço do próprio trabalho e do desgaste provocado pelo conflito, outros efeitos negativos são produzidos, nomeadamente, a distorção do fluxo de informação e comunicação, a quebra na qualidade das decisões tomadas e a redução dos níveis de interacção.

Neste mesmo enquadramento, Chiavenato (1992) salienta que o conflito é mais conhecido pelas suas consequências negativas, pelo facto de desencadear sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, que, por sua vez, provocam disfunções no julgamento e na execução das tarefas, tal como, também afectam o bem estar das pessoas envolvidas. Mas, por outro lado e, segundo o autor, o conflito aumenta a coesão grupal e, por sua vez, a pressão social, para que os

participantes se conformem aos objectivos do grupo, sendo este último aspecto inibidor da liberdade individual.

O conflito canaliza energias para ele próprio, em oposição à energia que deveria ser consumida no processo de produção. Para determinados indivíduos, ganhar um conflito pode constituir um objectivo mais importante do que trabalhar com eficácia. O bloqueio das actividades desencadeadas pela parte oponente é uma constante, que pode trazer reflexos significativos para o desempenho do sistema global. O conflito influencia os comportamentos e a natureza dos relacionamentos entre as partes envolvidas, «(...) prejudicando a comunicação entre elas e distorcendo as suas percepções e sentimentos. Cada parte, à medida que o conflito aumenta, tende a estereotipar e a ver a outra parte como inimiga, atribuindo-lhe motivos e intenções negativas» (Chiavenato,1992:398).

Por outro lado, o conflito revela o seu lado positivo, provocando e fazendo expultar nas pessoas energias que estavam ocultas. Nos grupos cujos participantes expressam ideias próprias, submetem os indivíduos às críticas, desenvolve-se um esforço superior para produzir mais e de melhor qualidade. Segundo Chiavenato (1992), o conflito desperta sentimentos e estimula energias, ou seja, induz as pessoas a ficarem mais esforçadas para um melhor desempenho e para a procura de soluções mais satisfatórias. Por outro lado, a situação de conflito desperta a atenção dos intervenientes para eventuais problemas que existam, e, em simultâneo, o grupo fica mais coeso e mais identificado com os seus objectivos e interesses, e, pode levar à aplicação de recursos para a sua própria resolução, o que origina um reajuste das diferenças de poder entre as partes envolvidas.

Na opinião de Hampton (1990:303), o conflito pode revelar o seu lado positivo, e, tal como refere o autor, « um certo nível moderado de estímulo e tensão, em contraste com o enfado num extremo ou o pânico no outro, é sempre associado com melhor desempenho e maior satisfação».

Cada conflito é a consequência visível de um conjunto de desentendimentos menores, causas e contextos, que se desenvolvem entre indivíduos, grupos e/ou organizações, em todos os níveis e por diversas razões.

Segundo Luís Rosa (1992), o fenómeno pode ser classificado em função dos oponentes, da natureza, das suas causas, dos meios utilizados e das suas características.

A classificação segundo os oponentes contempla várias formas de conflito, tais como: conflitos individuais, que opõem pessoas, ou pequenos grupos, que actuam unitariamente, e conflitos colectivos que envolvem agrupamentos sociais, ou partes de uma organização; conflitos horizontais entre colegas de um mesmo nível, ou concorrentes no mesmo espaço e conflitos hierárquicos, nos quais a autoridade, ou a forma de exercício, são postas em causa; conflitos de instituições, cuja origem reside na sua inadequação, quer na organização em si, quer nas pessoas que aí desempenham os seus papéis sociais; conflitos ideologicamente neutros, porque os adversários separam-se pelos interesses, ou pelo objecto técnico da contestação, e da oposição ideológica, fundamentados na luta de classes, ou no modo de concepção da sociedade; conflitos espontâneos por não serem objecto de organização prévia e voluntários por serem objecto de uma acção deliberada; conflitos de finalidade construtiva, ou destrutiva; e conflitos pela preocupação da partilha dos recursos e conflitos de ser, constituídos em função dos problemas de *status* e qualidade de vida.

A classificação segundo a natureza do fenómeno é, sobretudo, orientada para a acção e contempla: conflitos sobre os factos, ou seja, os oponentes adquirem a percepção sobre determinada situação, contudo, dão-lhes uma interpretação diferente, conforme os interesses próprios, as convicções, os valores e a ideologia; o conflito sobre as causas, que emerge quando existe acordo sobre os factos, mas cada elemento possui uma percepção diferente nas explicações; conflito sobre os fins, cujo desacordo incide sobre os objectivos a atingir; conflito sobre os métodos, no qual existe acordo sobre os fins, mas persistem as diferenças entre as partes oponentes em relação às estratégias, ou tácticas, para atingir os objectivos; conflitos sobre os valores, cujas diferenças existem nos critérios de apreciação, no plano ideológico, moral e político. O conflito pode ser de natureza cumulativa e ser uma consequência da junção das características anteriormente apresentadas.

A classificação segundo as causas contempla: os interesses pela luta de melhores condições laborais de forma global; as condições sociais, relativas a

determinantes afectos às condições de trabalho; inadequação da organização, quanto às normas e objectivos, produtividade e fadiga, ausência de motivação, desinteresse causado pela rotina e desejo de mudança, descontentamento pela administração da organização, comunicação deficiente; tensão psicológica derivada da interacção com o meio social, e pode traduzir-se em situações de *stress* e disfunções psicológicas, ou, ainda, em comportamentos rígidos, de intolerância e agressividade.

A classificação segundo os meios utilizados contempla as formas como se manifestam as hostilidades, as quais são avaliadas segundo a intensidade e a violência.

A classificação segundo as características dos conflitos incorpora: os conflitos de território que se prendem às atribuições dos conflitantes e resultam da indefinição departamental, ou legal; conflito de meios, que se prende à discordância na definição das estratégias utilizadas na obtenção dos objectivos; conflito de ambição, que tem por base atitudes psicológicas de auto-apreciação e manifestam-se sob a forma de agressividade, inveja, egocentrismo, com o propósito de eliminar o adversário; luta de influência, com base na necessidade, dos oponentes, fazerem valer a sua razão, ou, pontos de vista, assumindo formas de irredutibilidade; luta pelo poder, com fundamento na criação de uma força que pretende obter os privilégios da tomada de decisão e, como tal, emerge a oposição a outras opiniões, ou atitudes.

Decorre da classificação apresentada, que os conflitos sociais emergem dos fundamentos relacionados com os interesses, a personalidade, a comunicação e os valores, ou ideologias, e, podem ocorrer entre indivíduos que integram o mesmo grupo, ou, nas relações que se estabelecem entre grupos diferentes.

Na realidade e, tendo por referência os factores apontados como responsáveis pela formação dos conflitos, estes últimos são parte integrante das interacções que se estabelecem no seio dos grupos de trabalho, apesar do fenómeno ser encarado como disfuncional e ameaçador para a unidade dos seus participantes. Por vezes, há a tendência para desvalorizar a importância do conflito, com a colocação da tónica nos aspectos ancorados à solidariedade mútua no grupo, não deixando de ser real, que a emergência de conflitos, continuados e de grande amplitude, exige

a aplicação de uma energia de manutenção considerável, reduzindo as capacidades energéticas necessárias para a dinâmica de produção e solidarização do grupo.

Na opinião de Bertrand e Guillemet (1988:166), o conflito entre os elementos de um grupo de trabalho, não deixa de constituir uma forma de socialização que fornece aos participantes os preceitos essenciais à forma de actuar e interagir. O processo de socialização torna-se imprescindível nas primeiras etapas de funcionamento do grupo, no sentido de regular e controlar as divergências de opinião, acerca dos objectivos, das intenções, dos modos de funcionamento e das funções de cada um. Estas formas de conflito, resultantes das diferenças de opinião, devem ser geridas, e, é preciso consagrar uma determinada quantidade de energia para manutenção do equilíbrio e harmonia dos participantes do grupo.

A estabilidade é conseguida quando, através da socialização, os membros explicam as razões dos seus comportamentos, comunicam os seus valores e as reacções às atitudes dos outros e aceitam compromissos para preservar a unidade do grupo. Tal como refere Luís Rosa (1994), é a socialização que determina a forma de organização da experiência, a formação do aparelho conceptual, a adopção de símbolos que fundamentam a linguagem e a comunicação de modo geral.

Quanto aos conflitos intergrupos, observam-se no interior das organizações e são tão inevitáveis como os desentendimentos intragrupais. Resultam, muitas vezes, das intenções diferenciadas dos grupos organizacionais, pela existência de múltiplas especializações, o que gera formas distintas de interpretação e de orientação para o desempenho profissional.

Pode, ainda, ocorrer uma determinada inclinação, por parte dos grupos, para que sejam atingidos os objectivos particulares, o que poderá proporcionar a utilização, em seu proveito, das zonas de incerteza. Nesta sequência, Bertrand et al (1988) salientam que « estes conflitos podem tornar-se muito pessoais (...)», e, levar a interpretar as partes oponentes através de estereótipos.

A emergência de conflitos, a partir da formação de preconceitos, segundo Vala et al (1997), é uma resultante da discriminação pela limitação dos recursos, pela incompatibilidade dos objectivos e pela assimetria do poder. A evolução do

fenómeno é acompanhada da criação de uma representação social, face ao próprio grupo e a outros com quem estabelece interacção.

No quadro das relações de conflito, o preconceito surge como um julgamento prévio negativo de um indivíduo em relação a outro, ou entre grupos. O comportamento adoptado face a este último aspecto é de discriminação, apesar de, em alguns casos, não existir fundamento suficiente para que tal situação ocorra. É mesmo possível realizar atitudes adversas e hostis em relação às pessoas que integram um determinado grupo, sem razão aparente, mas só porque se identificam com os valores e padrões afectos ao seu funcionamento.

Um dos principais conceitos que integra o quadro das relações de conflito, é o preconceito, que pode ser definido, segundo Jones (1972), como o julgamento negativo, previamente concebido, em relação a determinados indivíduos, ou grupos (Vala et al,1997).

A discriminação é o tipo de comportamento adoptado pelos participantes das organizações, que fundamentam os próprios procedimentos, em relação aos outros, através dos preconceitos. Nesta lógica, Leyens e Yzerbyt (1997) fazem referência à discriminação como sendo um comportamento negativo, que se baseia numa representação social, e, é adoptado por determinado indivíduo, ou grupo, na tentativa de prejudicar outros indivíduos.

Segundo Allport, a mente humana é bastante vulnerável à adopção de generalizações e hostilidades erróneas, daí, o deslize frequente para a criação de preconceitos (Vala et al,1997). Para Allport, o pensamento através de categorias é uma prática perfeitamente normal, do processo cognitivo, e, as categorizações mais evidentes são aquelas que se fundam nos valores próprios de determinado grupo, ou comunidade (Vala et al,1997). A formação de preconceitos não é uma prática que emerge das características individuais, mas, pelo contrário, é intimamente relacionada com os atributos que se adquirem na vivência em grupo.

No que concerne ao preconceito através da hostilidade, Allport reconhece a sua formação com base nas capacidades reactivas aprendidas e, as manifestações daí decorrentes, podem assumir diferentes graus de intensidade, nomeadamente, através da verbalização negativa, do evitamento, da discriminação, do ataque físico, ou, em casos mais graves, através da exterminação.

Os preconceitos sociais, na opinião de Vala et al (1997:313), «(...) ocupam uma larga escala das atitudes e dos comportamentos no seio dos grupos e nas relações entre os grupos ». Esta condição, na opinião de Allport, é consequência da frustração e dureza de vida que afecta as pessoas, do processo de socialização nos primeiros anos de vida e da economia funcional de raiz exclusivista, sendo esta última apoiada no princípio que sugere a adopção de representações negativas, em relação a determinados grupos, para deste modo poder, com mais facilidade, atingir os próprios objectivos (Vala et al,1997).

Na tentativa de explicar a atitude agressiva dos indivíduos, nos grupos e entre grupos, emerge, no âmbito das construções científicas, a hipótese destes comportamentos enquadrarem a teoria da frustração-agressão, que pressupõe a existência de frustração como fundamento da agressão.

A socialização contém, ela própria, mecanismos constrangedores que limitam as vontades dos indivíduos, impedindo-os de atingir os objectivos. Esta condição poderá desencadear sentimentos de frustração que, por sua vez, possibilitam atitudes de agressão. O modelo da frustração-agressão de Berkowitz (1962), contempla a formação da agressão a partir de um processo de preparação interna (força dos hábitos agressivos e activação interna da dor) adicionado aos sinais agressivos que suportam objectos associados a fontes de dor, objectos associados a agressão e objectos desagradáveis (Vala et al, 1997). A presença de sinais agressivos, pode ser um elemento relevante para a formação de atitudes hostis, em relação a determinados indivíduos.

Neste enquadramento, está inerente o conceito de privação relativa, sendo este último, definido como um sentimento de injustiça que se anexa à percepção de ausência de um determinado recurso, entendido como imprescindível e de direito próprio. Este entendimento de privação poderá desencadear um sentimento de injustiça social, provocando consequências, também elas, preocupantes, e geradoras de conflito, nomeadamente, entre grupos sociais, mas que poderá perfeitamente, enquadrar-se nos desentendimentos de natureza grupal. Fica subjacente a ideia da interligação entre os conceitos apresentados, concretamente, a formação do preconceito, que pode ter inerente uma privação significativa e

desencadear uma frustração e, posterior atitude, ou, comportamento agressivo, para com os indivíduos encarados como os responsáveis pela situação criada.

No que concerne à oposição de interesses e a competição, convém salientar, que ambos os conceitos estabelecem uma relação de cumplicidade, sendo que as relações que se estabelecem nos grupos e entre grupos são marcadamente influenciadas pela luta de interesses, dando este último aspecto origem à competição pela conquista dos objectivos que cada indivíduo, ou grupo, estabelece. Segundo Vala et al (1997:328), «sempre que esses interesses forem divergentes, mas os grupos precisarem de estar em relação um com o outro para os atingir, ou quando os interesses forem convergentes, mas os recursos limitados, não permitindo senão que um grupo os atinja, podemos esperar que se desenhe um conflito traduzido em comportamentos e atitudes competitivas (...)».

O conflito assume as características de um estado de relacionamento, consequente das interacções que se estabelecem entre os indivíduos, concretamente, em situações de promoção, ou bloqueio, dos objectivos, ou interesses, que constituem a sua realização como pessoas e/ou como grupos.

1.3.3. O CONFLITO DE INTERESSES E O CONFLITO DE VONTADES

Num contexto de trabalho e no cerne das múltiplas relações e interacções que se estabelecem entre os participantes, o conflito de interesses manifesta-se em função de um estímulo, que, Ruiz (2000) atribui a designação de componente subjectiva e componente objectiva. A primeira situação está relacionada com as características da personalidade dos intervenientes e com os interesses pessoais, ou seja, o conflito é o resultado da manifestação de descontentamento dos intervenientes, e, assume características próprias da forma de ser e sentir das pessoas envolvidas no processo.

Quanto à componente objectiva atribui ao conflito a razão de ser da sua proveniência. Trata-se de processos objectivos que enquadram a realidade, e, prendem-se à configuração do desenho organizacional, à estruturação do trabalho,

ao conjunto das relações formais entre os intervenientes e às regalias laborais oferecidas ao trabalhador. Tal como refere Ruiz (2000), para que seja possível compreender e analisar os conflitos de interesses, é necessário ter em consideração a situação objectiva e os interesses das partes envolvidas. O carácter objectivo do conflito de interesses prende-se à sua existência, independentemente da vontade das partes intervenientes.

No conflito de interesses, cada parte pretende obter para si o maior número de benefícios possível, em detrimento das regalias da outra parte. Mas, nem sempre este aspecto coincide com o conflito de vontades, tendo em consideração que as pessoas reconhecem que não podem obter a totalidade, não só pela consciência da realidade, mas também pela consideração pelo próximo e pelos princípios éticos que balizam a sociedade. Esta apreciação deixa transparecer que as pessoas formam os interesses pessoais e as suas vontades, em função da consciência que possuem e do respeito que formam pelos outros.

As vontades pessoais e as posições que marcam as diferenças individuais, são determinadas pelos próprios interesses, pelos valores e pelas percepções que cada qual atribui à realidade.

Nas organizações, a persistência dos conflitos poderá constituir uma realidade comprometedora, com repercussões para a eficácia do sistema. Neste caso, torna-se relevante, ou mesmo imprescindível, implementar acções que visem a gestão, ou a resolução do conflito.

1.3.4. A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

A resolução do conflito consiste no conjunto das estratégias que podem ser implementadas como solução, para gerir, ou anular o problema. Segundo Ruiz (2000), a solução do conflito passa pela acção que é posta em prática, e, através dela, é possível obter o consenso de todos os intervenientes, ou, noutro sentido, a imposição de uns sobre os outros.

A satisfação das partes envolvidas no processo, com a acção para a resolução do conflito, pode ter implicações significativas no desaparecimento do conflito de

vontades, pela consciência tomada que aquela é a melhor solução, contudo, o conflito de interesses pode permanecer. Nesta acção, inicialmente, podem ser propostas várias soluções, mas, só uma poderá vingar, contrariando algumas vontades, visto todas as partes quererem ver implementada a sua opinião, que, certamente, coincide com os seus interesses.

No processo de resolução do conflito de interesses entre as partes, cada parte envolvida tentará induzir a outra a mudar de opinião, ou, pelo contrário, impor à outra parte a própria solução. No primeiro caso, e na perspectiva de Ruiz (2000), as partes poderão utilizar a persuasão na tentativa de alterar a posição rival. Para que tal seja possível poderão ser utilizadas estratégias específicas para influenciar, ou modificar opiniões, incidindo sobre aspectos determinantes para a mudança de posição (interesses, valores, percepções). Por outro lado, as partes poderão recorrer à negociação para, desta forma, chegar a um acordo mútuo, através do qual, todos os intervenientes fazem cedências. Esta forma de negociação pode implicar a realização de compromissos, através dos quais todos fazem cedências, ou a realização de transacções, permitindo que todos obtenham determinados ganhos.

Quando a solução é imposta, uma das partes envolvidas pode obrigar a outra a aceitar as circunstâncias, ou, considerar a solução proposta um facto consumado.

Na perspectiva de Chambel et al (1998:195), o conflito de interesses deve ser entendido como uma força disfuncional, daí, «(...)deve ser resolvido por acção da hierarquia de autoridade». Com base na teoria de Morgan (1986), Chambel et al (1998) fazem referência à prevenção do conflito através das «ideologias», como forma de perceber e moldar as práticas das organizações. Segundo Morgan (1986), as organizações podem ser enquadradas numa visão unitária, que parte do pressuposto da existência de objectivos formais comuns entre os membros, e, só os poderão atingir de forma integrada, daí, o papel do gestor é promover a coesão dos grupos com vista à realização desses objectivos. Deste modo, o conflito é encarado como indesejável, mas temporário, e pode ser eliminado através de uma boa gestão (Chambel et al, 1998).

Por outro lado, numa perspectiva pluralista, a intervenção assenta no pressuposto de que as organizações são estruturas que permitem colisões de

interesses de indivíduos e grupos, que, por sua vez, possuem objetivos próprios que procuram satisfazer. Neste caso, o papel do gestor é coordenar e equilibrar os interesses dos membros da organização, dentro dos limites formais impostos pela mesma (Chambel et al, 1998).

A solução consiste na fixação das condições que dão lugar à relação continuada, contudo, pode permanecer o conflito de interesses, anulando o conflito de vontades se a solução encontrada agrada aos intervenientes.

Tal como refere Ruiz (2000), caso se trate de conflitos pontuais, a situação tende a desaparecer quando é encontrada uma solução que agrada às partes envolvidas, mas, caso se trate de situações contínuas de conflito, dificilmente as soluções encontradas são definitivas, e, após períodos mais tranquilos, as partes voltam a reivindicar a alteração das soluções implementadas.

A dinâmica de um sistema social é por natureza geradora de conflitos, sendo estes mais acentuados, quando no interior de um sistema em evolução se sobrepõe um outro conflito intra-sistema entre partes oponentes. O fundamento estrutural do conflito, por norma enquadra a satisfação de necessidades e conquista de determinados interesses, indica que o fenómeno deve ser encarado como uma realidade permanente, sob a forma latente, ou manifesta, o que na opinião de Luís Rosa (1994), terá que ser gerido através da regularização do fenómeno. Um conflito diz-se regularizado quando são definidas regras formais, ou suportes de relações entre as partes envolvidas. A regularização dos conflitos assume a forma de regras que orientam as relações de interacção durante a vigência do fenómeno.

Na opinião de Rosa (1994), as organizações podem estabelecer princípios de regularização dos conflitos, que, segundo o autor, regem-se da forma seguinte:

- as partes devem ser induzidas para a percepção clara daquilo que as separa;
- cada parte envolvida deve aceitar a seriedade da oponente;
- deverão ser definidas e respeitadas regras comuns de relações mútuas.

Os princípios apresentados constituem o código fundamental da gestão dos conflitos, e da sua observação decorre que se considere um conflito regularizado, ou seja, pode ser gerido dentro de regras tácita, ou formalmente aceites.

Na opinião de Caetano et al (2000), a regularização dos conflitos deve ser centrada na negociação, que, por sua vez, identifica-se como uma interacção que ocorre entre partes interdependentes, quando são perceptíveis divergências pelos interesses e não dispõem de regras que determinem a resolução. Na opinião dos autores a resolução do conflito poderá passar pelo confronto, ou competição, com a imposição, a uma das partes, de determinados princípios; através da cedência, ficando uma parte sujeita a maiores benefícios; com a inacção de ambas as partes, que nada fazem e aguardam a resolução espontânea; pelo abandono das reivindicações que motivaram o conflito; ou, na procura de resolução do problema, através da definição de regras, ajustadas aos interesses das partes envolvidas.

A resolução do conflito pode passar pela constituição de estratégias integradoras, a partir de acordos que estabelecem as cedências e os privilégios para ambas as partes. Para tal, os elementos envolvidos no processo deverão comunicar abertamente, trocar informação sobre os seus interesses e prioridades, trabalhar em conjunto para que sejam identificadas as problemáticas que os dividem, e encontrar alternativas que enquadrem os interesses conjuntos e avaliar essas alternativas numa perspectiva de benefícios mútuos.

Segundo Caetano et al (2000), algumas estratégias integradoras poderão produzir resultados favoráveis, nomeadamente, aumentando o volume dos recursos disputados, de forma a criar mais satisfação nas partes envolvidas; trocar informação para conhecer os interesses e fornecer informação sobre as disponibilidades, para deste modo, obter o acordo mútuo através da escuta activa; evitar ameaças e tentar prometer aquilo que for possível atribuir com vista à obtenção dos interesses vigentes.

Neste enquadramento, Chambel e Curral (1998:197) defendem que « a gestão do nível de conflito pode ser feita por meio de alterações nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, ou na estrutura da mesma». Ao nível das atitudes, o gestor deverá ter em consideração:

- mudar as percepções dos membros participantes, através da gestão da cultura;

- salientar as diferenças, positivas ou negativas, ou semelhanças entre os grupos que constituem a organização;
- redefinir os interesses, introduzindo objectivos de nível superior aos dos elementos em conflito;
- introduzir novos padrões de cooperação, ou de competição;
- tentar modificar sentimentos, estereótipos e formas deturpadas de percepção da realidade.

Quanto aos comportamentos, o gestor deverá incidir a sua acção nos seguintes aspectos:

- manipular os padrões de recompensas e punições;
- treinar os indivíduos, participantes na organização, para reconhecerem e lidarem com o conflito, ensinando-lhes estratégias que os capacitem para a negociação, para a cooperação e para o trabalho em equipa.

Ao nível da estrutura, o gestor poderá incidir a sua acção:

- redefinindo os papéis profissionais, as funções e as interdependências;
- criando regras para a mediação e resolução de conflitos;
- criando mecanismos de coordenação e interface;
- estabelecendo grupos de consulta para antecipar o conflito;
- estabelecendo grupos de participação para formalizar o conflito.

As diferentes considerações apresentadas, revelam, através do seu conteúdo, princípios considerados fundamentais, para a gestão, regularização, ou solução do conflito, enquadrados em lógicas de prevenção, ou tratamento do fenómeno. A esta problemática dos conflitos de interesses, associa-se os conceitos de poder social, o processo de interacção nas organizações, as redes de comunicação, a formação da cultura, a socialização, os comportamentos, as atitudes e a motivação em contexto de trabalho, e, certamente, poderão constituir uma mais valia para clarificar a forma como decorrem os processos de formação e resolução dos

conflitos, anteriormente apresentados. Todos estes processos intrínsecos à formação e à existência humana, e que estão inerentes à dinâmica das organizações, podem ser determinantes na emergência do conflito de interesses, alguns dos quais podem mesmo ser responsáveis pela sua formação, e, em simultâneo, são fundamentais nas relações que se tornam necessárias para a definição e implementação de estratégias que visam a gestão e a resolução do fenómeno. Para tal, o capítulo seguinte explana as considerações mais relevantes, sobre cada um dos processos sociais referidos.

1.4. OS PROCESSOS QUE DECORREM DA INTERACÇÃO, NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1. A INTERACÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A interacção social realiza-se na acção mútua em reciprocidade, ou seja, é o resultado da concretização das diversas relações , ou contactos, sempre que as unidades de acção produzidas por determinados sujeitos actuam como estímulos a unidades resposta noutros indivíduos, e vice-versa.

O *feedback* constitui o resultado da relação de reciprocidade e identifica-se como um processo circular, onde determinada resposta se torna um incentivo para a continuidade da conversação.

Segundo Edmond Marc e Dominique Picard (1992), a interacção não é só um processo de comunicação interpessoal, mas poderá ser identificado como um fenómeno social, ancorado a um determinado quadro espaço-temporal de natureza cultural, firmado em códigos e rituais de cariz social.

Na perspectiva de David Hampton (1990), a interacção é um comportamento interpessoal, como resultado dos actos de duas ou mais pessoas, que se relacionam num encontro face a face. O mesmo autor refere que os padrões de interacção são bastante vulneráveis à mudança, dependendo este fenómeno das características dos indivíduos, ou dos grupos.

As interacções sociais, as actividades desenvolvidas pelos indivíduos e os seus sentimentos, são grandemente dependentes, sendo que, qualquer mudança verificada em um dos vectores, provoca causa e consequência nas restantes partes.

A relação social entre os indivíduos é constituída pelo conjunto das interacções humanas, que derivam da necessidade vital que o ser humano possui de participar na acção dos grupos e assim fomentar a sua sociabilidade.

Na opinião de Luís Rosa (1992), as diferentes formas pelas quais os actores sociais, ou os grupos, interagem, designam-se por processos sociais e, adquirem as características seguintes: processo social primário; processo social geral; processo social derivado

-Processo social primário: o autor apresenta o grupo primário como aquele em que a relação se estabelece pessoa a pessoa. Este contacto entre dois indivíduos designa-se por processo social primário, que serve de base à interacção social decorrente.

O contacto estabelecido entre os intervenientes é derivado e realizado através da transmissão de significados que dão forma à linguagem. Este processo pode tomar a forma primária ou secundária, conforme o nível de empenhamento e a estrutura da personalidade do indivíduo.

No contacto primário, está implicado um ajustamento total da personalidade do sujeito ao comportamento dos outros participantes, enquanto no contacto secundário, os actores fazem ajustamentos recíprocos, conforme os interesses pessoais e exigências da situação.

Com base na perspectiva de Luís Rosa (1992), é possível distinguir vários tipos de contacto, nomeadamente: contacto grupo interno/grupo externo, contactos categóricos, contactos de simpatia, contacto directo e indirecto.

Na primeira situação e no contacto grupo interno, o indivíduo cria determinada identificação com o grupo de pertença e, espera deste o reconhecimento pela sua atitude de aceitação. Quanto ao grupo externo, o indivíduo sente-se alheio aos procedimentos e atitudes dos elementos que constituem o agrupamento, deixando mesmo transparecer um sentimento de aversão.

Os contactos do tipo grupo interno revelam-se como imprescindíveis para otimizar o funcionamento da organização e implicam a conjugação dos objectivos desta última, com os interesses dos intervenientes no processo de trabalho.

Os contactos categóricos tem inerente a ligação que se estabelece com os grupos. A representação que é formada a respeito dos indivíduos, individualmente, está intimamente ligada às características dos grupos de pertença e aos procedimentos por eles praticados. Este tipo de contactos pode transformar-se em contactos de simpatia, sendo este último uma consequência da apreciação das qualidades pessoais dos indivíduos e não das características grupais.

No que concerne aos contactos directos/indirectos, estes, definem-se em função da forma como os interlocutores os realizam, se de uma forma directa, ou, indirectamente através de outros meios.

- Processo social geral : fundamenta-se na interacção social e na reciprocidade das relações sociais e assenta no processo social primário. A interacção pode ser encarada como um processo dinâmico, no qual subsiste a relação e a mudança, ou, sob formas cristalizadas no âmbito das estruturas das organizações.

Nesta perspectiva e, com base na opinião de Luís Rosa (1992), a interacção social dá forma e estrutura a determinados aspectos ligados à organização humana, nomeadamente, a sistemas integrados de funções sociais, à distribuição dos indivíduos e dos grupos pelo espaço social e à fixação de estatutos individuais.

- Processo social derivado : neste caso a interacção social assenta na intercomunicação e, esta última, caracterizada pelo seu elevado dinamismo, pode conjugar aspectos sociais formais e informais, sobrepondo comunicações, atitudes e imagens, tornando todo o processo bastante vulnerável à mudança, atribuindo-lhe características diferentes daquelas admitidas inicialmente. Esta possibilidade de transformação pode ter a sua génese em factores exógenos, quando se dão determinadas influências provocadas por acções ideológicas ou políticas; pela dinâmica própria do processo, nomeadamente quando se desencadeiam fenómenos de radicalismo ou violência entre as partes; ou, pela inadequada forma de liderança nos processos sociais, revelando esta, incapacidade para regular a formação de conflitos.

Os processos sociais derivados assumem relevância significativa na explicação dos conflitos. O desequilíbrio que emerge da dinâmica dos processos sociais, segundo a opinião de Luís Rosa (1992), advém das reacções em cadeia daí emergentes, da informalidade da comunicação e a distorção da informação e da acumulação de conflitos latentes que se transformam em manifestos.

Neste enquadramento, Edmond Marc e Picard (1992) defendem que a interacção emerge como produto da comunicação, concretizando-se, esta última,

de forma verbal ou através da simbologia gestual e, é definida «(...) como um fenómeno relacional onde os interactuantes, a situação, os comportamentos, interagem estreitamente entre si, formando um sistema circular de acções e reacções, de estímulos e respostas» (Marc et al, 1992,16). Este processo implica percepções mútuas, mecanismos de interpretação, motivações diversificadas, o que lhe atribui a componente intersubjectiva.

Para concretizar a interacção é necessário reunir os vários critérios da comunicação, nomeadamente, o significado e o sentido, o conteúdo e a relação. O sentido e o significado prendem-se ao facto de uma mensagem possuir dois tipos de informação, por um lado a significação linguística explícita nos enunciados que a compõem e, por outro lado, a intencionalidade explícita que ela veicula. Quanto ao conteúdo e a relação, dão à mensagem uma composição específica e a sua transmissão permite instaurar uma relação entre os intervenientes.

As organizações sociais são locais privilegiados de interacção social e construção de formas e procedimentos de trabalho nos grupos que as integram. Estes grupos viabilizam, num determinado contexto social, um relacionamento, suportado em algumas características próprias, tais como objectivos comuns, consciência colectiva e padrões de comportamento.

Segundo Luís Rosa (1992), as interacções grupais poderão manifestar-se através de processos básicos e secundários. Os primeiros são resultantes das actividades e comportamentos dos elementos que compõem estes grupos, podendo tomar as designações de cooperação, competição e conflito. Quanto aos segundos, estes poderão tomar a forma de adaptação, acomodação ou assimilação.

No âmbito dos processos básicos, assiste-se a situações de cooperação quando os indivíduos possuem objectivos comuns e conjugam esforços para que estes sejam realizados, sendo esta continuada ou temporária, dependendo da permanência das necessidades que a motivam (Silva, 1997: 2001).

Nem sempre o relacionamento dos indivíduos se processa de forma harmoniosa, sendo a competição uma estratégia vulgarmente utilizada para atingirem os seus objectivos, aspirações ou expectativas. A disputa pelos recursos; pelos valores materiais políticos, culturais e religiosos; pelo estatuto; e pelos cargos no seio da organização, pode fomentar a razão de uma disputa permanente.

Neste âmbito é normalmente aceite a afirmação, que salienta a cumplicidade entre competição e conflito e, o papel relevante que desempenham na dinâmica dos comportamentos, nomeadamente, moldando e suscitando atitudes, interferindo nas capacidades e acções dos intervenientes e inibindo determinados indivíduos que não conseguem assumir uma posição de instabilidade.

Na actualidade, a sociologia revela-nos que os desacordos humanos são de grande complexidade, por englobarem a totalidade dos meios sociais e por utilizarem a acção, a dissuasão, o medo e a imagem. A competição e o conflito desempenham um papel muito relevante na dinâmica dos comportamentos, pelo facto de moldarem e suscitarem atitudes, por provocarem alterações nos desempenhos individuais e grupais, inibindo todos os que não assumem a derrota.

No que respeita aos processos secundários de interacção, estes podem tomar a forma de adaptação, acomodação ou assimilação. A adaptação cinge-se a um processo de conformidade social. Quanto à acomodação, esta procede um conflito quando tiverem terminado as hostilidades, podendo adoptar diversas variantes que se prendem à tentativa de resolução do conflito, e, a assimilação é caracterizada como um processo social originário da fusão de dois grupos sociais, ou culturais, que partilham o mesmo espaço, e redefinem os padrões de comportamento, com o predomínio dos valores defendidos pelo grupo mais forte.

A partir da anterior exposição, é possível apresentar a interacção social como um processo de acção mútua em reciprocidade, ancorado a um quadro espaço-temporal de natureza cultural, tendo a comunicação, verbal e gestual, um papel importante que justifica o fundamento da interacção, acontecendo até, por vezes, a fusão dos dois conceitos, tendo em conta uma lógica que os torna similares.

1.4.2. AS REDES DE COMUNICAÇÃO

No que concerne à comunicação na organização, esta última actua sobre a forma e o conteúdo das mensagens, normalizando e gerindo a maneira como circulam e se concretizam. Parte das mensagens relacionadas com o trabalho são

codificadas pelos usos implementados, e as trocas realizadas dependem do *status* dos intervenientes.

O conteúdo da mensagem e a forma de comunicação sofrem influência da estrutura organizacional, na medida em que, esta mediatiza as relações entre os indivíduos.

A comunicação permite que aconteçam múltiplas transações entre as pessoas, sendo definida por Keith Davis (1972) como um processo que permite a passagem de informação e, em simultâneo, a compreensão, entre dois interlocutores (Chiavenato, 1992). Manifesta-se através de um conjunto de significados partilhados, cuja troca realizada, num contexto, também ele com sentido, é um processo linear entre dois ou mais indivíduos, sendo um emissor e os restantes receptores, que permite, alternadamente, inverter as posições.

Segundo Marc e Picard (1992:16), é possível definir a comunicação como um « (...) fenómeno relacional, onde os interactuantes, a situação, os comportamentos, interagem estreitamente entre si, formando um sistema circular de acções e reacções, de estímulos e de respostas», sem que qualquer interveniente possua, nesta dinâmica, o domínio completo e duradouro.

Os mesmos autores referem que, os primeiros modelos, designados de modelos técnicos, caracterizam a comunicação como um processo interactivo concebido como uma relação linear entre um emissor e um receptor. Comunicar é a transferência de uma mensagem, sob a forma de sinais provenientes de uma fonte de informação, e vê a sua génese numa relação estabelecida entre um emissor e um receptor.

O modelo técnico não teve em consideração a natureza específica da linguagem verbal, daí a emergência de novos fundamentos que se centraram nos modelos de tipo linguístico. Nestes, não é possível comparar uma simples troca de mensagens verbais com a transmissão física da informação. Admite uma estrutura componencial que clarifica as funções comunicativas de cada participante.

Os modelos psicossociológicos, vêm adicionar às situações, ou ocasiões, que propiciam as interpretações erróneas, as incompreensões, os contrassensos e os conflitos. Contemplam a actuação dos intervenientes com as suas próprias consciências.

A perspectiva psicossociológica salienta a personalidade dos participantes, nomeadamente, o quadro de referências, a história pessoal, o sistema de motivações, o estado afectivo, o nível cultural e intelectual, o *status*, os desempenhos psicossociais; a situação concreta, que torna possível a acção, num contexto definido; e a significação que resulta dos símbolos que constituem associações de sentidos.

A comunicação não é apenas uma manifestação verbal, mas também a expressão não verbal, que por sua vez, comporta gestos, mímicas, movimentos e atitudes posturais. A perspectiva psicossociológica da comunicação vem clarificar que, comunicar não é apenas uma troca verbal, mas é sim uma concepção total que inclui aspectos verbais, não verbais, digitais e analógicos. Comunicar é reunir e organizar um conjunto de representações, que permite estabelecer uma relação psíquica e social entre duas pessoas.

Esta condição de interacção e partilha só é realizável tendo por base a competência comunicativa, que permite aos indivíduos serem membros de uma comunidade linguística e social. Este conceito é definido por Bitti e Zani (1993), como um conjunto de condições predefinidas, nomeadamente, conhecimentos e regras que permitem, aos intervenientes, atribuir significados aos símbolos verbais e gestuais.

A competência comunicativa é a capacidade de produzir e entender as mensagens na interacção estabelecida entre interlocutores, que contempla a habilidade linguística e gramatical (produzir e interpretar mensagens), tal como as habilidades sociais, que permitem a adequação da mensagem às situações específicas, e, por outro lado, as habilidades semióticas que contém diversificados códigos gestuais, também eles com sentido.

Neste enquadramento, Marc e Picard (1992) referem que, se por um lado é possível descrever e compreender a comunicação, através da observação dos seus aspectos verbais e dos comportamentos, por outro lado, parte do seu significado escapa à percepção dos sentidos, porque provém da vivência dos interlocutores, nomeadamente, dos seus sentimentos íntimos, do seu imaginário e das suas crenças afectivas.

A comunicação é realizada a partir do emissor, ou fonte que emite a mensagem, através de um transmissor ou codificador que liga a fonte ao canal, sendo este último, parte do sistema que efectua o transporte da mensagem até ao receptor ou decodificador.

Todo este processo de comunicação funciona como um sistema aberto, que pode estar sujeito a determinadas perturbações que provocam deturpações e distorções, alterando o sentido das mensagens emitidas. Em relação a este fenómeno, Chiavenato (1992) refere que o sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções; pode também sofrer ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios.

Segundo o mesmo autor, a comunicação pode ser afectada por outros obstáculos, que podem constituir barreiras à comunicação e, poderão possuir características de natureza técnica, semântica ou humana.

- Obstáculos técnicos – são aqueles que se prendem às disfunções técnicas ou interferências físicas.
- Obstáculos semânticos – prendem-se à transmissão e interpretação da linguagem e ao significado e sentido dos sinais e dos símbolos.
- Obstáculos humanos – são aqueles que tem ligação com as variações perceptivas, diferenças de sensibilidade, variáveis de personalidade, discrepâncias de competência e limiar de sensação.

Na perspectiva de Bitti e Zani (1993), só é possível comunicar eficazmente se os interlocutores adoptarem uma linguagem perceptível e em simultâneo se adoptarem um comportamento empático. Esta atitude remete-nos para a necessidade de compreender que, o outro, pode possuir ideias e opiniões diferentes de quem emite a mensagem . O emissor deverá ter em linha de conta a eventual perspectiva do outro, e, ao mesmo tempo, deverá ter a capacidade de discriminar os atributos do papel, ou seja, as características específicas do receptor.

O indivíduo pode, gradualmente, melhorar a sua capacidade comunicativa, tendo sempre presente que, esta última, « (...) é propícia à emergência de desentendimentos e conflitos entre as pessoas, entre membros de um grupo, entre

grupos e dentro da organização global (...)» (Chiavenato, 1992). O mesmo autor refere que a ideia transmitida está directamente relacionada com as percepções e motivações dos interlocutores, num determinado contexto ou situação.

A percepção social é a forma pela qual os indivíduos formam impressões, em relação a outras pessoas, mas, por vezes, não é racional ou consciente, contudo, a empatia desenvolve-se como método de compreensão dos outros, o que nos leva a pensar que estes dois conceitos encontram-se, necessariamente, interligados, sendo o último um elemento compensador do primeiro.

A capacidade de percepção dos outros não é uma atitude simples, mas pode ser melhorada quando se tem em consideração alguns aspectos, nomeadamente, quando o emissor possui conhecimento sobre si próprio, quando tem a percepção que as suas próprias características afectam as características que ele está propenso a ver nos outros e quando se aceita a si próprio é mais receptivo às considerações facultadas pelo outro.

Na opinião de Chiavenato (1992), a percepção social pode ser influenciada por distorções ocorridas na percepção das pessoas, por representações formadas *à priori*, quando se atribui ao outro características que são réplicas de características pessoais, ou, ainda, quando o observador distorce a informação.

Todas as pessoas possuem concepções pessoais distintas e padrões de referência, que agem como mecanismos de codificação, que influenciam o processamento da informação. Qualquer informação ou mensagem que não se enquadre nos padrões definidos poderá ser rejeitada pelo emissor. Este filtro de informação selecciona e rejeita as mensagens que possam provocar desequilíbrio ao sistema receptor. Na opinião de Chiavenato (1992:83), os sistemas possuem uma «(...) codificação perceptiva (percepção selectiva) que atua como uma defesa, bloqueando informações não desejadas ou não relevantes». Esta situação pode prejudicar a fluidez da informação, anulando de forma significativa a retroalimentação no processo de comunicação.

Não só a comunicação influencia o comportamento, como o comportamento pode ser entendido como comunicação. A linguagem como acontecimento comunicativo pode possuir a função reguladora do comportamento e, em simultâneo, deixa transparecer a personalidade e o estado emocional do emissor.

Numa troca de informação entre interlocutores, sobre determinada situação, a mensagem contém, não só aspectos pessoais do emissor, como também sofre influência do tipo de interacção da relação social existente entre quem fala e quem ouve.

Por outro lado, a comunicação não verbal desempenha uma função de regulação da interacção, fazendo parte da sincronização dos turnos e das seqüências, fornecendo informações retroactivas, emitindo sinais de atenção e, por vezes, substitui a linguagem em ocasiões concretas. Segundo Ekman e Friesen (1969), o comportamento não verbal pode ser informativo, comunicativo, ou, interactivo (Bitti et Zani,1993). A primeira situação comporta o conjunto dos gestos que possuem significados partilhados pelos participantes, enquanto a segunda contempla sinais, através dos quais se participa determinada mensagem, e a terceira inclui gestos que se executam numa interacção com vista a provocar alterações no comportamento de outras pessoas.

A linguagem corporal, na opinião de Marc e Picard (1992), deve ser encarada como expressão fundamental, alicerçada em sinais, própria e necessária à interacção. O aspecto que diferencia os sinais é a natureza dos seus significantes e as relações, mais ou menos motivadas, que são estabelecidas com os seus significados.

Os significados contidos na expressão corporal são apresentados por Piaget, através de uma categorização, cujo conteúdo, contempla índices, símbolos e sinais (Marc et Picard, (1992). Os índices são emitidos involuntariamente, contudo, deixam transparecer o seu sentido aos observadores e transmitem-lhes informações de grande significado. Quanto aos símbolos, estes são códigos componentes da expressão e permitem a realização da comunicação. Os sinais possuem um significado convencional e podem ser realizados em sucessão aos outros significados na interlocução, ou simultaneamente.

A interlocução tem inerente a identidade dos interlocutores e o conjunto das significações que estes partilham. No que concerne às regras adoptadas, são, em simultâneo, discursivas, porque presidem à construção e à troca do discurso, e situacionais porque decorrem do *status*, dos desenhos e rituais sócio-culturais.

No que concerne á comunicação no seio da organização, esta, por norma, enquadra uma estrutura que actua sobre a forma, sobre o conteúdo das mensagens e, define a maneira concreta como estas devem circular. As comunicações realizadas, sendo grande número relativas ao serviço prestado, são codificadas pelos usos de tom, de estilo, de vocabulário, de periodicidade, entre outros aspectos inerentes à cultura que predomina. Por outro lado, o conteúdo da comunicação é grandemente influenciado pela organização, na medida em que, é esta última que mediatiza as relações que se estabelecem entre os seus participantes.

No âmbito da caracterização, das relações e práticas humanas, especificamente no que concerne à sua comunicabilidade, não é possível descurar a marca indelével da cultura em todos os processos que compõem a sua formação, habilidades, conhecimentos, motivação, personalidade e demais características pessoais. Esta consideração, e no âmbito do presente estudo, requer, para melhor compreensão do tema proposto, uma reflexão sobre a abordagem da problemática cultural nas organizações.

1.4.3. A FORMAÇÃO DE CULTURAS

Ao longo dos tempos, várias têm sido as designações atribuídas às organizações sociais, nomeadamente a sua semelhança a máquinas, organismos vivos, cérebros, entre outras atribuições. Na actualidade, uma das metáforas «(...) emergentes sobre as organizações considera-as como culturas» (Vala et al, 1994:13).

Na opinião de Shein (1985), a cultura é definida como o conjunto de símbolos e significados partilhados, formada a partir das aprendizagens conseguidas pelo grupo de pertença, acumuladas no decurso do tempo, e tem como fundamento dar continuidade e consistência à união dos seus membros e, ainda, contribuir para a resolução dos seus problemas (Vala et al, 1994). O mesmo autor, na sua descrição analítica, realça as funções integradoras e estabilizadoras da cultura

organizacional e admite existir uma relação de causa/efeito entre o comportamento dos indivíduos e a realidade cultural da organização.

A cultura organizacional é apresentada por Denison (1990) como sendo um conjunto de valores, crenças e princípios subjacentes à gestão organizacional, estando incluídas as práticas de administração e a definição de comportamentos que reforçam as regras básicas (Chambel et al, 1998). Deve ser interpretada como um sistema de conhecimentos, nomeadamente, informação sobre a realidade, elementos simbólicos e significados partilhados, que os seus membros utilizam para interpretar a dinâmica e o quotidiano organizacional. Neste enquadramento, a definição de cultura organizacional é apresentada por Bertrand e Guillemet (1988), como o conjunto dos valores partilhados pelas pessoas que trabalham no seu seio e, corresponde ao « sentido da missão colectiva».

As organizações sociais possuem contextos de grande diversidade de interações, o que contribui para a geminação de culturas diferenciadas, pelo contrário, se os meios interno e externo permanecem estáticos e a matriz das relações sociais é pouco dinâmica, reforça a tendência para uma cultura única e sedimentada. As culturas são o produto da interação entre os actores sociais e formam-se através da partilha por eles permitida, mesmo não sendo de forma integral.

Na opinião de Caetano e Vala (2000), as culturas organizacionais são detentoras de elementos cognitivos e afectivos, pelo facto da sua origem conter mecanismos de redução da ansiedade, ou, porque a expressão das emoções traduz-se, ela própria, numa prática cultural. A origem do seu processo de formação encontra-se no decurso da vida em comum e nas tentativas conjuntas da resolução dos problemas. Tendem a ser únicas e com carácter de hereditariedade, pela tendência natural de se transmitirem de geração em geração, contudo, nem todos os elementos que as compõem perduram no tempo, alguns sofrem alterações, ou, são definitivamente transformados.

Segundo os autores anteriormente apresentados, a transmissão dos elementos que compõem a cultura é pouco definida, pode ocorrer de forma inconsciente e, sobretudo carregada de forte simbolismo. Nem sempre a sua progressão é linear e harmónica, porque é possível que integre paradoxos e contradições, como

resultado dos períodos instáveis que atravessa durante a sua existência e, pela própria complexidade.

Subsiste a ideia que associa a cultura da organização ao seu desenvolvimento histórico e ao papel desenvolvido pelos seus participantes. Nesta sequência, Shein (1985) acentua o papel determinante dos líderes, históricos e actuais, na formação e na dinâmica cultural (Vala et al, 1994).

A cultura de um grupo, ou organização, deve conter as múltiplas respostas aos problemas de adaptação e de integração dos membros, para tal, devem ser tidos em consideração alguns princípios, nomeadamente, a missão e a estratégia, que definem a razão da existência da organização e as funções por ela desenvolvidas; os objectivos que incorporam o consenso sobre os propósitos a atingir; os meios, que estabelecem os mecanismos necessários para que sejam alcançados os objectivos (estrutura, divisão do trabalho, sistemas de recompensas e de autoridade); a avaliação que se torna necessária para atingir o consenso sobre os critérios a estipular para a obtenção dos objectivos e criar os respectivos sistemas de controlo e informação; a correcção que permite chegar a consenso sobre as estratégias mais apropriadas para seguir os objectivos; a linguagem mais apropriada para a melhor comunicação e compreensão entre os membros; a definição de fronteiras dos grupos e os critérios de inclusão e exclusão; a forma de obtenção e manutenção do poder e dos estatutos; as normas que definem as relações entre os participantes; e os critérios que estabelecem as recompensas e punições (Silva, 1997; 2001).

Assume-se, desta forma, como um complexo e vasto conceito, que incorpora princípios de natureza espiritual e material, ancorados às características do comportamento e do agir social, fundamentados nos valores, nos sentimentos e nas atitudes, dos grupos e das organizações. Desta forma, e na opinião de Luís Rosa (1994), a cultura organizacional contempla uma vertente material, que inclui os objectos e os meios utilizados pelo homem, e, uma vertente espiritual que abrange ideias, crenças, usos e costumes, que constituem os traços culturais. Um conjunto de traços culturais é designado por complexo cultural, que, por sua vez, dá origem a áreas culturais, como formas particulares de agir, com valores próprios e normas específicas.

Nesta sequência, Sainsalieu (1987) tipifica diferentes modelos culturais adoptados pelas organizações, cuja constituição é influenciada pelos padrões de comportamento dos órgãos sociais que nelas participam, pelas condições de trabalho, pelas competências profissionais e relações de poder (Vala et al, 1994).

Em redor desta temática, alguns paradigmas tomaram um desenvolvimento significativo, nomeadamente, o «paradigma matateórico e o paradigma genético». Quanto ao primeiro caso, este considera que os sistemas organizacionais devem ser encarados como dados predeterminados, nos quais os indivíduos terão que se adaptar e proceder em função das normas estabelecidas. O processo de socialização constitui uma forma de adaptar e integrar os indivíduos num ambiente cultural específico, estando este aspecto dependente das determinações das chefias. No segundo caso, os sistemas organizacionais são encarados como sendo um processo de negociação constante, que envolve as diversas e diferentes unidades que o compõem. Os actores que integram estas estruturas são encarados como fontes de influência dos próprios sistemas (Vala et al, 1994).

Na opinião de Srour (1998), a cultura da organização é aprendida, transmitida e partilhada entre os actores sociais que interagem no mesmo contexto, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. O mesmo autor refere que «(...) os agentes sociais adquirem os códigos colectivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social» (Sour, 1998:174).

Os indivíduos impregnam as práticas e um conjunto amplo de representações mentais e um complexo muito definido de saberes.

A cultura organizacional funciona como um elo de ligação que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objectivos e formas de agir, que constituem a identidade da organização.

Segundo Luís Rosa (1994), a formação de subculturas pode ser uma realidade própria dos indivíduos que, por sua iniciativa, desenvolvem normas, ritualizações e simbologias próprias, por vezes, de natureza rígida e impositiva, que determinam os princípios que orientam a mentalidade do grupo que as interiorizam.

A interacção de subculturas pode gerar uma dinâmica pouco pacífica, nomeadamente, quando não é realizada uma gestão apropriada, sendo esta situação geradora de conflitos e bloqueios na comunicação.

É possível que determinado grupo promova um distanciamento em relação à cultura global, deixando de fazer crédito às suas determinações, posicionando-se no pólo conflitual e contrário aos valores dominantes. Esta situação de contra cultura torna-se uma realidade, quando a atitude colectiva de um grupo faz prevalecer um novo universo de valores e normas específicas. Esta atitude, na opinião de Luís Rosa (1994), revela uma certa incapacidade para a aceitação dos padrões dominantes, ou, pela frustração em face da impossibilidade de mudança e inadaptação de determinada realidade.

Em determinadas situações, pode gerar-se uma atitude etnocentrista, pela projecção, na dimensão social, de uma visão egocêntrica interiorizada, que pode estar directamente relacionada com a personalidade e o ajustamento social. Esta atitude pode gerar incompreensão e posteriores conflitos, ou, situações de intolerância. Os indivíduos, ou, grupos tornam-se etnocentricos, na opinião de Luís Rosa (1994), esta atitude funciona como mecanismo de defesa contra as suas próprias inadequações.

A manifestação etnocentrista manifesta-se através do reforço da lealdade na moral do grupo e no sentido de unidade, na hostilização à mudança sobrevalorizando os valores do grupo e resistindo à mudança e na recusa dos valores exteriores. Esta situação constitui um mecanismo de gestão complexo, por um lado, pode promover a estabilidade cultural, mas também pode gerar o colapso ou mesmo a extinção do grupo.

Na opinião de Chambel e Curral (1998), as organizações sociais raramente são constituídas por grupos únicos, ou, homogénios, mas por vários subgrupos, que possuem perspectivas diferenciadas da realidade, algumas vezes em conflito com as percepções de outros grupos. Estes autores referem que é possível falar de uma cultura dominante e de outras subculturas, «(...) tantas quantos os grupos que compõem a organização(...)» (Chambel et al, 1998 :188).

O surgimento de diferentes formas de pensar e agir leva à necessidade da descoberta de estratégias que melhorem a integração dos diferentes pressupostos,

pela maior vulnerabilidade de conflito de interesses e, esta situação, requer uma constante negociação entre as partes envolvidas (Silva, 1997: 2001). Na dinâmica organizacional, «(...) o aparecimento de subculturas, o conflito e as ambiguidades são sinais da inexistência de uma cultura organizacional forte» (Chambel et al, 1998:190).

Torna-se necessário, para as organizações, obter comportamentos e atitudes uniformes, sendo este aspecto uma conquista conseguida através da socialização, como prática de integração do indivíduo no meio social. É através deste processo que se concretiza a transmissão dos preceitos, deveres e obrigações, da organização, aos membros que nela ingressam. É a aprendizagem que permite a integração no sistema e o desenvolvimento dos seus membros, que se interligam num processo global de aprendizagem contínua socialmente condicionada.

1.4.4. A SOCIALIZAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRUTURANTE DA – FORMAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

A socialização determina a forma de organização do indivíduo que, gradualmente, adquire a experiência, a formação do aparelho conceptual, a criação e aprendizagem dos símbolos que fundamentam a linguagem e a comunicação.

Na perspectiva de Bruce Cohen (1980:39), « a socialização é o processo através do qual o ser humano começa a aprender o modo de vida da sua sociedade, adquire uma personalidade e desenvolve a capacidade de funcionar como indivíduo e como membro do grupo». Segundo Robert Srour (1998), os agentes sociais adoptam os códigos colectivos e admitem ser um produto do meio sócio-cultural em que crescem, conformam-se aos padrões culturais e submetem-se a um processo de integração e adaptação social. O homem torna funcional uma aprendizagem coerente com a dos seus semelhantes, cimenta capacidades e competências elementares à vida em sociedade, nomeadamente, aquelas que estão ancoradas às relações de trabalho.

Nesta lógica, Habermas define este processo como a formação do espírito, e, contém uma unidade dialética das três mediações entre o sujeito e o objecto: a representação simbólica, o processo de trabalho e a interacção baseada na reciprocidade (Dubar, 1997).

Na organização, este processo de aprendizagem é determinante para o sucesso da adaptação do comportamento dos indivíduos. A organização induz a determinadas obrigações e comportamentos, através da transmissão de conteúdos referentes aos objectivos predeterminados, aos meios disponíveis para os atingir, à definição de responsabilidades dos membros e aos princípios necessários para um desempenho eficaz.

A socialização organizacional é um processo continuado, sendo mais intenso durante a inserção do indivíduo na dinâmica de trabalho. Segundo Vala et al (1994), a rede de influência é bidireccional, pela forma como a organização determina as atitudes e forma de agir dos seus membros, mas, em simultâneo, é fortemente influenciada pelas variáveis pessoais dos participantes, mediante uma posição mais activa ou mais passiva nas decisões por eles tomadas.

O sucesso da organização está dependente da gestão dos conflitos entre os participantes e as estruturas que a compõem, e, esta gestão rende-se a uma negociação, ou, «contrato psicológico», através do qual são realizados acordos entre as partes interessadas.

Mediante uma socialização, aos actores organizacionais, bem concebida e equilibrada, a organização poderá, com maior eficácia, atingir os seus objectivos, atingir a rentabilidade desejada e definir harmoniosamente as suas estratégias.

A aprendizagem social é uma componente indispensável da socialização, e manifesta-se através da modificação dos conhecimentos ou dos comportamentos, pela interacção realizada com os elementos que integram o contexto. Fundamenta-se no condicionamento clássico e operante, através, no primeiro caso, da associação memorativa ou emotiva das designações dos objectos e as valorações atribuídas; no segundo caso, mediante o desenvolvimento de valores e significados dos comportamentos, através de um sistema de recompensas e punições (Silva, 1997; 2001).

Segundo a opinião de Claud Dubar (1997), a linguagem desempenha um papel preponderante na socialização, sendo esta o principal pressuposto da interacção, que fundamenta as relações sociais entre os indivíduos. Para Habermas, a linguagem só tem sentido no seio de dois sistemas de actividades estruturantes da identidade, por um lado a actividade instrumental, que une à dinâmica de trabalho os mecanismos económicos, técnicos e organizacionais, e, por outro lado, a actividade comunicacional que permite a interacção e estrutura a identidade do sujeito, através da linguagem (Dubar, 1997).

O processo de socialização pode efectivar-se mediante duas formas distintas, que tomam as designações, de socialização primária e socialização secundária. A primeira abrange a problemática dos saberes, nomeadamente, o mundo simbólico, social e cultural, através da qual o indivíduo consolida o significado dos papéis e dos códigos e, assim, obtém a capacidade da definição social e o entendimento das situações. No que concerne à socialização secundária, esta não é um sinónimo da socialização primária, mas é a « interiorização de submundos institucionalizados especializados » e « aquisição de saberes específicos », ou, papéis profissionais enraizados na divisão do trabalho (Dubar, 1997). Trata-se dos saberes profissionais que são definidos através dos mecanismos conceptuais e, têm subjacente, um programa de trabalho, um vocabulário específico, procedimentos adequados, e símbolos com um sentido apropriado.

A aquisição de novos conhecimentos reforça o prolongamento dos saberes primários, ou, pelo contrário, pode desencadear uma ruptura com a socialização anteriormente adquirida. Nesta situação podem ocorrer choques biográficos, que desintegram o indivíduo de uma determinada realidade, gerando-se uma situação de desestruturação/reestruturação da identidade. Esta transformação pressupõe um determinado distanciamento de papéis, através de técnicas que asseguram uma identidade em relação ao novo papel, um processo institucional de iniciação que revela novos valores e uma acção contínua do aparelho de conversação que permite transformar a realidade subjectiva.

A socialização secundária, poderá negar as características, pouco sustentadas, dos saberes adquiridos no processo primário, sendo esta transformação uma consequência das interacções e das novas relações sociais fomentadas no

ambiente de trabalho. Quando se efectiva esta transformação, e na opinião de Claud Dubar (1997), as relações entre « mundos gerais e mundos especializados» tornam-se instáveis, facto que pode originar uma situação duradoura de instabilidade, ou, pelo contrário, uma conversão do mundo social, tendo como referência o mundo especializado adquirido através da socialização secundária.

A substituição dos padrões admitidos na socialização primária, pelas referências adquiridas na socialização secundária, pode ocorrer pelo facto das primeiras aprendizagens serem pouco consistentes, ou, pela necessidade de construção de uma identidade mais satisfatória, ou ainda, quando os saberes adquiridos na fase primária não se enquadrem nas necessidades posteriores. Esta realidade pode dar-se num contexto sócio-estrutural com elevada mobilidade social, ou, com a transformação da divisão do trabalho e distribuição social dos conhecimentos. Neste caso, segundo Dubar (1997), emerge a necessidade de mudança de identidade, não pelos insucessos da socialização primária, mas sim pelas pressões exercidas sobre o indivíduo, resultantes das interacções do novo papel .

A socialização secundária não anula na totalidade os aspectos adquiridos na socialização primária, contudo, transforma uma identidade especializada noutra, cujas características podem possuir diferenças significativas. As mudanças verificadas, como consequência da participação nos sistemas de trabalho e da produção, são consequência das interacções e relações sociais estabelecidas, e, estas últimas, fundamentam-se na acção comunicacional.

A transformação social pode originar consequências nefastas, nomeadamente, quando a diferenciação social e a autonomização dos campos da prática social entram em contradição com o processo de reprodução facultado pelas instituições educativas, e, sempre que esta problemática provoque implicações nas relações de autoridade e de poder. As possíveis contradições existentes são motivo para a emergência de conflitos entre grupos, ou, actores sociais, não só pelos interesses próprios, mas também pela multiplicidade de identidades culturais.

A aprendizagem facultada aos actores organizacionais para o desempenho dos seus papéis profissionais, permite caracterizar a socialização, como um «(...)

processo sistemático, através do qual as organizações integram os novos elementos na sua cultura» (Caetano et al, 2000:135).

Os indivíduos integrados na organização absorvem as metodologias de trabalho, os valores, as normas e os procedimentos próprios dos grupos onde são inseridos. Esta transmissão das componentes culturais aos novos membros, é um dos critérios de validação de determinada solução, sem a qual não passará à essência da cultura.

Este processo de formação é determinante para o sucesso da adaptação do sujeito ao papel profissional, sendo esta última induzida através da transmissão de conteúdos que se referem aos objectivos da organização, aos meios disponíveis para os atingir, às responsabilidades exigidas e aos padrões comportamentais necessários para um desempenho eficiente.

Na perspectiva de Caetano et al (2000), o sucesso da socialização poderá produzir contributos que beneficiarão as partes envolvidas em todo o processo. Os seus reflexos irão determinar vários aspectos, nomeadamente, a satisfação profissional, a clarificação do papel a desempenhar, a motivação no trabalho, a compreensão da cultura e o sentimento de controlo, o investimento pelo trabalho, a adesão aos requisitos da organização, a estabilidade emocional, a qualidade das prestações individuais e a capacidade de interiorização dos valores organizacionais e grupais.

Por outro lado, e na perspectiva dos mesmos autores, poderão tornar-se visíveis alguns reflexos do fracasso da socialização, que tem como resultado a insatisfação profissional, a ambiguidade e o conflito na adopção do papel profissional, a reduzida motivação pelo trabalho, situações de incompreensão e ausência de tolerância, pouco empenhamento na actividade profissional, fraca adesão aos requisitos da organização, prestação medíocre, elevado absentismo e rejeição dos valores vigentes.

No que respeita à socialização nos pequenos grupos, esta identifica-se como um processo recíproco, tendo em consideração a acção exercida sobre os indivíduos e, em simultâneo, eles próprios são fontes de influência sobre os grupos de pertença. Segundo Moreland e Levine (1982; 1994), a relação entre os indivíduos e os grupos evolui de acordo com um padrão previsível e, tanto os

sujeitos como os grupos possuem a capacidade de se influenciarem reciprocamente (Caetano et al, 2000).

A plenitude da socialização nos grupos decorre da passagem e apreensão dos preceitos inerentes a um conjunto de fases distintas e sequenciais. A investigação apresenta-se como uma fase inicial, na qual o indivíduo desenvolve um papel de membro em perspectiva. Neste caso, o grupo implementa tarefas de recrutamento, transmitindo normas, valores e procedimentos afectos às acções a desempenhar. Em simultâneo, o indivíduo desenvolve atitudes de reconhecimento, de forma a verificar em que medida o grupo contribui para a satisfação dos seus interesses. A fase da socialização é aquela em que o grupo exige o contributo de todos os seus membros para que sejam atingidos os objectivos e, em simultâneo, individualmente, os sujeitos tentam influenciar o grupo para que este se aproxime das necessidades e expectativas de cada um dos participantes. Na fase da manutenção dá-se a negociação de papéis, através da qual o indivíduo adquire uma especialização que lhe permite enquadrar nos propósitos do grupo e da organização. Na re-socialização o grupo empreende um esforço para maximizar a contribuição dos indivíduos, nos desempenhos que visam atingir os objectivos predeterminados, mas, em simultâneo, individualmente, cada membro faz um esforço para que o grupo compreenda as necessidades particulares e, possa contribuir para a sua satisfação.

Desta forma, a socialização contribui, de forma global, para a formação dos indivíduos, quer se trate de grupos de origem, ou, outros que surjam à posteriori, e, neste último caso, atribuindo-lhes características muito próprias dos grupos, ou, organizações onde interagem, e, estas características prendem-se com formas de ser, visão de mundo e relação com o futuro, normas, valores e disposições. Na opinião de Luís Rosa (1994) , o processo apresentado deve ser entendido como a forma mais eficaz para obter a uniformidade dos comportamentos e das atitudes dos participantes dos agrupamentos humanos.

As organizações da actualidade encaram o indivíduo numa dimensão psicológica, por serem portadoras de valores, necessidades e aspirações. O homem, na qualidade de trabalhador, é um ser com personalidade, que contempla

sentimentos, desejos e fobias que condicionam a sua motivação, as atitudes e o comportamento.

1.4.5. OS COMPORTAMENTOS, AS ATITUDES, A MOTIVAÇÃO E O PODER NA REALIDADE OPERACIONAL

O comportamento dos indivíduos na organização social é complexo pela acção que se encontra subjacente, por um lado, dos factores internos decorrentes das características pessoais (capacidade de aprendizagem, motivação, atitudes, etc), e, por outro lado, dos factores externos ancorados às características organizacionais (sistema de recompensas e punições, factores sociais, coesão grupal, entre outros aspectos de menor relevo.).

São os comportamentos que mais diferenciam os actores organizacionais, contudo, na sua génese estão contidos elementos comuns, ou, similaridades que permitem compreendê-los, através de uma base que é comum em todos os indivíduos.

Na perspectiva de Yves Bertrand e Guillemet (1988), o comportamento dos indivíduos é suscitado por uma causa, ou, causas, sendo animado por um motivo específico que o orienta para uma, ou, várias intenções. Nesta lógica, o comportamento surge tendo uma intenção explícita, ou, implícita e é orientado para essa intenção como reacção a um estímulo, apresentado como causa. Segundo Bertrand e Guillemet (1988), este processo pode desencadear-se de uma forma inconsciente, ou, consciente e deliberada. Os mesmos autores referem que, se por um lado o modelo de comportamento é similar para determinados indivíduos, não implica necessariamente que os comportamentos reais sejam iguais, o que nos deixa transparecer que podem ocorrer diferentes formas de agir em resposta a estímulos similares. As causas deste fenómeno podem ser encontradas na diferença existente na percepção dos indivíduos (mecanismo pelo qual os estímulos afectam o organismo e, pelo qual este último os reconhece), na cognição ou conhecimento e na motivação.

Os indivíduos respondem aos estímulos com reacções que são compatíveis com a sua percepção, podendo, ou não, coincidir com a base real da situação que as motivou.

Segundo Bertrand e Guillemet (1988), o ser humano é possuído por três mecanismos que podem condicionar a percepção, nomeadamente, a selectividade a interpretação e o fecho. Quanto à selectividade, esta constitui o mecanismo que recebe e trata determinados estímulos, rejeitando todo o material que não interessa, estando esta função dependente da representação social concedida ao fenómeno. A interpretação reúne determinada informação para lhe poder dar uma forma, ou seja, um sentido particular e coerente, estando este processo dependente de experiências anteriores e do sistema de valores do indivíduo. O fecho é a tendência natural do indivíduo para completar a informação, algumas vezes de forma fictícia, para que a percepção possa constituir um todo coerente e completo.

Na opinião de Chiavenato (1992:84), o comportamento das pessoas é orientado «(...) para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus próprios objectivos e aspirações ». Desta forma, é possível prever que os actores organizacionais reagem em função das perspectivas que possuem e dos anseios que fundamentam os seus propósitos. Os indivíduos podem ter reacções de aceitação, ou recusa, para com os princípios ditados pela organização.

Os indivíduos procuram manter, durante as interacções que estabelecem, o equilíbrio psicológico e a sua identidade, mas algumas vezes, usam a experiência dos relacionamentos para conseguirem a auto-compreensão e proceder às rectificações possíveis sobre o seu próprio comportamento.

A experiência do indivíduo, adquirida no ambiente envolvente, permite-lhe activamente seleccionar e avaliar os dados daí provenientes, em função dos seus valores e necessidades.

Os seres humanos podem ser motivados por necessidades diversificadas e, estas, por sua vez, podem constituir estímulos que desencadeiam comportamentos, também estes, diversificados. As diferenças individuais, dos actores organizacionais, permitem a variabilidade dos seus comportamentos.

Segundo Chiavenato (1992), os factores que mais influenciam o comportamento humano, são, entre outros aspectos, as pressões provocadas pelos

superiores hierárquicos, as influências dos colegas de trabalho, os problemas familiares, as mudanças introduzidas na organização e as condições ambientais. O mesmo autor refere que, de entre os factores internos, a motivação é aquele que mais influência pode provocar nas directrizes que orientam o comportamento humano.

A motivação designa a razão de ser de determinados procedimentos, ou, atitudes adoptadas pelos actores organizacionais, sendo encarada, na perspectiva de Bertrand e Guillemet (1988:138), como um «(...) factor que explica as diferenças individuais (...)» e a razão da diversidade dos procedimentos comportamentais.

Na perspectiva de Luís Rosa (1994), a motivação é um fenómeno psicológico sustentado numa tensão subjectiva persistente, fundamentada em factores internos, ou, de contexto, e, estes condicionantes, direccionam o comportamento do indivíduo para a satisfação das suas próprias necessidades. Neste enquadramento, Hampton (1990) reconhece que na dinâmica organizacional as pessoas agem tendo em vista o seu próprio interesse, do modo que for definido pelas suas necessidades. Na opinião de Ruiz (2000) a motivação dos trabalhadores é gerada por interesses, ou valores, sendo extrínseca quando é gerada pelas necessidades materiais, ascensão no trabalho e boas relações sociais; ou, intrínseca quando a actividade da trabalhador lhe atribui satisfação.

A motivação obedece a um esquema básico da excitação psicossocial, que possui um estímulo na sua génese, que desencadeia uma resposta consonante com a realização de um determinado objectivo.

O ciclo motivacional pressupõe a passagem por várias etapas interrelacionadas, desde o incentivo até à atitude comportamental que visa a satisfação da necessidade desejada. Este processo emerge com o surgimento de uma necessidade, sendo esta última, uma força dinâmica e persistente que desencadeia um determinado comportamento. Refere Chiavenato (1992:67), que a necessidade «(...) rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto (...)». Eventualmente, pode ocorrer um obstáculo, ou, um bloqueio, não permitindo a realização da necessidade pretendida, impedindo a libertação da tensão, não evitando o estado de desequilíbrio e frustração

psicológica. A inquietude e insatisfação pode desencadear um conflito, ou, por outro lado, activar mecanismos de compensação e transferência, que produzem comportamentos que, também eles, constituem alternativas que melhoram o equilíbrio.

Tendo por referência a opinião de Luís Rosa (1994), a insatisfação de determinada necessidade pode provocar tipos de conflito diferentes, nomeadamente: reacções emotivas que se centram em estados psicológicos depressivos, tais como: ansiedade, nervosismo e *stress*; agressividade que se manifesta nas actuações comportamentais violentas; desorganização do comportamento; apatia e alienação nas actividades desenvolvidas.

Na frustração da necessidade no ciclo motivacional, a tensão contida no organismo procura, na opinião de Chiavenato (1992), uma forma indirecta de saída, por via psicológica ou fisiológica, sendo, no primeiro caso, manifestada através da agressividade, do descontentamento, da tensão emocional, da apatia, da indiferença, ou, no segundo caso, através de sintomas físicos que revelam alguma disfunção. O mesmo autor refere que a necessidade pode ser transferida ou compensada, quando uma outra necessidade é satisfeita e provoca um efeito compensatório no indivíduo.

As pessoas são motivadas por diferentes tipos de necessidades, que se apresentam dispostas segundo uma hierarquia relacionada com a capacidade de motivar o comportamento, sendo esta satisfação temporal e passageira, ou seja, a reacção dos indivíduos fundamenta-se na resolução dos problemas e na satisfação das necessidades quando estas vão surgindo.

Enquanto as necessidades não estiverem satisfeitas monopolizam o comportamento consciente e detém o poder da motivação. Esta consideração enquadra na teoria de Maslow, que salienta a emergência de novo descontentamento e necessidades emergentes, quando o indivíduo satisfaz desejos que se situam em patamares inferiores na hierarquia. Nesta perspectiva, «cada uma das necessidades de nível superior torna-se uma fonte activa de motivação apenas quando as necessidades de níveis mais baixos da hierarquia são saciadas» (Hampton, 1990:157).

Segundo Maslow, o homem desenvolve as suas necessidades e aspirações numa lógica hierárquica, que contempla carências fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (Chiavenato, 1992).

Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, mas pelo contrário, a insatisfação influencia a forma de proceder dos indivíduos em direcção aos objectivos individuais.

As necessidades fisiológicas iniciam todo o processo, são inatas e hereditárias, e a sua insatisfação inviabiliza a passagem para um nível superior e para novas aspirações.

As necessidades de segurança preenchem o patamar seguinte e são voltadas contra as ameaças, perigos ou privações. A sua satisfação reduz a ansiedade e permite a criação de laços de amizade e compreensão entre os indivíduos e, estes e as organizações, por outro lado, a sua insatisfação gera falta de motivação e redução no empenhamento das actividades desenvolvidas.

As necessidades sociais evidenciam-se no comportamento virado para o desenvolvimento, ou, para a manutenção das relações afectivas, que se manifestam através dos comportamentos amigáveis.

As necessidades de estima estão implicadas no desejo de não ser respeitado pelo próximo. Nas organizações, os indivíduos revelam estas aspirações através do esforço na conquista da perfeição e no reconhecimento por parte dos outros participantes.

A essência das necessidades de auto-realização é expressa nas atitudes e comportamentos, que revelam a importância atribuída ao potencial único e particular de cada ser humano.

Segundo Hampton (1990:166), partindo do princípio que as «(...) necessidades primárias e de protecção estão satisfeitas, as necessidades secundárias, tais como afecto, estima e auto-realização, tornam-se fontes activas da motivação».

Nesta sequência, o mesmo autor refere que, Clayton Alderfer diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto realização e estima em crescimento, atribuindo ao afecto a designação de relacionamento, e as necessidades fisiológicas passam a designar-se existência, eliminando as necessidades de segurança.

No que concerne às necessidades secundárias, Mc Clelland manifesta a sua opinião, defendendo que são adquiridas socialmente sob a forma de poder, realização e afiliação. Quanto ao significado destes conceitos, o poder apresenta-se como uma forma particular de estima, que se prende às relações e *status* social; a afiliação tem inerente o sinónimo de comportamento afectivo; e a realização pode ter subjacente padrões de comportamento relacionados com a auto-estima, ou, a auto-realização (Hampton, 1990).

Os conceitos apresentados estão interligados a formas distintas de comportamento, que podem aumentar, ou, reduzir as hipóteses de sucesso das relações laborais.

A necessidade de realização faz desencadear procedimentos que são, meramente, desafios pessoais e a procura de metas predefinidas. Neste caso, o indivíduo procura atingir metas, que podem ser difíceis e arriscadas e, em simultâneo, necessita do reconhecimento pelo sucesso atingido.

No mesmo enquadramento, Chiavenato (1992) faz referência à teoria dos dois factores de Herzberg, cujo fundamento da abordagem do autor situa-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, ou seja, a motivação das pessoas é directamente proporcional aos factores higiénicos e aos factores motivacionais.

Os factores higiénicos referem-se às condições físicas e ambientais possuídas pelos trabalhadores, ao salário, aos benefícios atribuídos pela organização, às relações entre o pessoal, aos regulamentos internos, entre outros aspectos que compõem o ambiente. Quando as condições de trabalho coincidem com as exigências dos trabalhadores, verifica-se uma possível redução da insatisfação e uma provável melhoria da harmonização global.

Os factores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas desenvolvidas e às obrigações dos actores no desempenho das actividades profissionais. Quando estes factores satisfazem as expectativas dos indivíduos, participantes na organização, o seu trabalho rege-se por uma motivação duradoura, que faz desencadear um aumento da produtividade e um clima de relações humanas, também ele, favorável.

Nesta sequência, Hampton (1990) refere, com base na teoria dos dois factores de Herzberg, que os factores de higiene ou manutenção formam o ambiente de

trabalho, sendo importante estabelecê-lo em equilíbrio para evitar o descontentamento e manter, ou, melhorar, o rendimento produtivo. A satisfação dos actores organizacionais é afectada pelos factores de motivação, nomeadamente, os sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional.

Em suma e, tal como refere Chiavenato (1992), a teoria dos dois factores de Herzberg integra na sua essência, a ideia de que a satisfação profissional é função do conteúdo, ou, das actividades desafiadoras e estimulantes, e, por outro lado, a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, da relação com os colegas e do contexto global de trabalho.

O mesmo autor menciona que «Herzberg chegou à conclusão de que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional» (Chiavenato,1992:72). Deste modo, para proporcionar mais motivação aos indivíduos, em contexto de trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento das acções afectas ao trabalho, ou seja, torna-se imprescindível ampliar os objectivos, as responsabilidades e o desafio das tarefas afectas ao cargo (Chiavenato,1992).

Os factores higiénicos, ou seja, o salário e vida pessoal, condições físicas de trabalho, segurança no cargo, políticas administrativas da organização, supervisão técnica e as relações interpessoais, coincidem com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, que preenchem parte da abordagem de Maslow. No que concerne aos factores motivacionais, nomeadamente, o *status*, o reconhecimento, a realização, o crescimento, o progresso, as responsabilidades e o trabalho em si, são coincidentes com as necessidades de estima e de auto-realização.

Enquanto Maslow definiu uma estrutura hierárquica das necessidades humanas e, por outro lado, Herzberg fez coincidir essa estrutura com factores higiénicos e motivacionais, apesar de ambas possuírem, implicitamente, a ideia que existe formas apropriadas de motivar as pessoas, Vroom desenvolveu uma teoria, cujo conteúdo evidencia as diferenças individuais e as vicissitudes próprias do contexto onde decorre a acção.

Segundo o autor, a motivação dos indivíduos é determinada pelos objectivos dos actores organizacionais, de forma individual, pela relação que estes percebem

entre produtividade e alcance dos próprios objectivos e pela capacidade que possuem para determinar a produtividade.

Os objectivos pessoais poderão ter no seu conteúdo razões salariais, segurança, aceitação social, o reconhecimento e a satisfação pelas tarefas desenvolvidas. Quanto à relação percebida entre produtividade e alcance dos objectivos, está fortemente dependente das regalias sociais, ou monetárias, que podem constituir um proveito a atingir. A capacidade para determinar a produtividade subentende a percepção dos indivíduos para discernir, qual o volume de esforço necessário para atingir um determinado nível de produção.

Para Vroom, e segundo Chiavenato (1992), a motivação constitui um processo que «governa escolhas entre comportamentos», ou seja, o empenho despendido para a concretização de determinadas tarefas possui uma relação de causa/efeito com os benefícios esperados. Nesta sequência, Hampton(1990) enfoca o entrelaçamento de crenças e expectativas, formadas pelas pessoas, em relação ao trabalho que desenvolvem e toda a relação existente entre os desejos pessoais e o empenho para a produtividade.

O mesmo autor refere, ainda, que determinadas necessidades, nomeadamente as secundárias, e, ou, alguns comportamentos, são socialmente adquiridas. Este aspecto é apresentado por Mc Clelland, como sendo necessidades secundárias, o poder, a realização e a afiliação, adquiridas num contexto social. O poder é adquirido num panorama de relações sociais e caracteriza-se por ser um tipo particular de necessidade social, ou de estima. A afiliação é definida como sendo uma espécie de sinónimo de afecto, enquanto a realização pode ser comparada a padrões de comportamento que se encontram relacionados com a auto-estima, ou, a auto realização (Hampton, 1990).

Estas necessidades encontram-se ligadas a formas distintas de comportamento e podem aumentar, ou reduzir, as hipóteses de sucesso das relações entre os actores organizacionais.

A necessidade de poder desencadeia formas de actuação muito específicas, que visam influenciar as atitudes dos outros, ou, ainda, conseguir posições de domínio sobre outros participantes. As estratégias, usualmente utilizadas, para conseguir atingir uma posição de poder, tem por base a imaginação e o carácter de influencia

sobre os outros, a promoção de medidas que visam o prestígio e o destaque individual, o predomínio de atitudes de fortalecimento pessoal e insistência na procura de posições atraentes, que possibilitam o domínio daqueles que adquirem esse estatuto.

Segundo Hampton (1990), a necessidade de poder manifesta-se de duas formas distintas, por um lado, quando alguém enfatiza o poder pessoal, procura ser dominante e até interfere nas acções de outros indivíduos, mais pela necessidade de imposição do que pelos requisitos da actividade em si, e, por outro lado, quando a influência exercida sobre os outros constitui um requisito da actividade profissional. Nas organizações, o interesse pela conquista do poder, prende-se à facilidade eminente para atingir determinados objectivos pessoais (Ruiz,2000).

Os indivíduos, participantes nas organizações sociais, adoptam comportamentos de poder numa tentativa de conseguir influenciar aqueles que consigo interagem, ou, quando simplesmente procuram posições de influência. As pessoas assumem esta atitude como uma necessidade que revelam, imaginando-se com influência sobre os outros, coleccionando símbolos de prestígio, tomando atitudes de fortalecimento, ou, reveladoras de alguma atracção e mesmo na procura de posições que favoreçam a obtenção de domínio.

As necessidades de poder manifestam-se quando é enfatizado o domínio pessoal, concretizando interferências nas acções do pessoal subordinado, mais pela imposição do poder do que pelos requisitos da actividade profissional, ou, pelo contrário, quando a concretização do serviço assim o exige.

Num comportamento de afiliação, o indivíduo procura manter um relacionamento óptimo com os restantes elementos que compõem a organização, e procura, para sua satisfação e realização, a companhia alheia.

Por outro lado, a função desempenhada e o estatuto conseguido, assumem-se como factores que influenciam o comportamento individual na organização. Enquanto a função tem inerente as responsabilidades laborais desenvolvidas pelos trabalhadores, o estatuto prende-se ao lugar ocupado num sistema social estratificado, e está interligado ao prestígio e às conotações de inferioridade e superioridade.

As hierarquias de estatutos são inevitáveis nos sistemas sociais e, efectuam-se no seio de cada grupo, segundo o consenso dos seus membros e de acordo com as considerações a conceder às posições da hierarquia. Esta condição, no interior das organizações, corresponde a uma definição de direitos e privilégios, de tarefas e obrigações, tal como, de algumas restrições e obrigações que governam o comportamento (Silva, 1997; 2001).

Esta problemática coloca-nos perante a necessidade de abordar a razão de ser das atitudes dos indivíduos no seio das organizações, como « significação de um propósito» e « norma de procedimento» (Vala et al 1997). As atitudes são inferidas e não directamente observadas, e constituem um «(...) conceito mediador entre a forma de agir e a forma de pensar dos indivíduos» (Vala et al,1997:168). Traduzem posicionamentos, ou opiniões, e manifestam-se através da tomada de posição que caracterizam a história que condiciona o carácter das pessoas envolvidas no processo. São fruto da interacção social, dos processos de comparação, da identificação e diferenciação social, que permitem situar determinadas posições num tempo determinado.

A formação das atitudes pode ser enquadrada em duas linhas teóricas, nomeadamente, através dos processos cognitivos, que remete a formação das atitudes a partir da aquisição de crenças, ou, através do processo afectivo, sem que seja necessário um suporte racional.

Na primeira situação apresentada as atitudes formam-se com base na constituição de crenças, que se fundamentam nas informações adquiridas sobre determinado objecto, ou situação. Estas crenças tem a sua origem na informação obtida directamente, através da experiência pessoal, ou, indirectamente, com base nas interacções estabelecidas.

Na segunda situação, a formação das atitudes não é tão estável e duradoura, e, encontra-se directamente ligada às experiências emocionais, o que pode significar a constituição de sentimentos positivos, face a determinado estímulo, quando se verifica uma exposição repetida do indivíduo a essa condição.

Segundo Vala et al (1997), Herek (1986) definiu as funções das atitudes, cujas categorias enquadram funções instrumentais ou avaliativas, ou, por outro lado, funções simbólicas, ou expressivas. Na primeira situação o indivíduo realiza uma

avaliação dos custos e benefícios com a tomada de determinada atitude, optando pela forma que lhe facultar o ajustamento social mais razoável, maximizando, desta forma, as recompensas e reduzindo as punições. No segundo caso, o indivíduo tomará atitudes que enquadram na sua identidade, ou no padrão cultural de referência, permitindo-lhe salvaguardar a auto-imagem e proteger-se dos conflitos.

Começa a ficar clara a complexidade da natureza humana e, para se compreender o comportamento das pessoas, não basta compreender o seu campo psicológico, mas também e, sobretudo, deve ser tida em consideração toda a influência provocada pelo contexto de trabalho. O capítulo seguinte contempla a análise contextual da organização que constitui o objecto de análise.

1.5. ANÁLISE CONTEXTUAL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

1.5.1. ELEMENTOS DA CARACTERIZAÇÃO

A organização que constitui o objecto de estudo, foi fundada em 1499, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, tendo como principais objectivos, a satisfação dos requisitos que satisfazem as carências sociais e a prática de actos de culto católico, de harmonia com o espírito tradicional e de acordo com os princípios da doutrina e moral cristãs.

A irmandade possui personalidade jurídica e civil, estando legalmente reconhecida como instituição particular de solidariedade social, mediante participação escrita da sua erecção canónica, feita pelo ordinário Diocesano aos serviços competentes do estado. Podem ser admitidos como irmãos os indivíduos que tenham atingido a maioridade, sejam naturais, residentes, ou, com ligação afectiva ao concelho da sede da organização, gozem de boa reputação moral e social, aceitem os princípios da doutrina e da moral cristãs que contemplam a instituição e que, não hostilizem, pela sua conduta social, ou pela actividade pública, a religião católica e os seus fundamentos.

A instituição, constituída por tempo indeterminado, está sediada no distrito de Évora e desenvolve a sua acção no âmbito da solidariedade social, actualmente, com especial incidência nos serviços de apoio à população idosa, nomeadamente, através do internamento em lar e apoio domiciliário. Sem quebra da autonomia e dos princípios que a criaram e a orientam, consagra a possibilidade de realizar os seus objectivos em parceria com outras entidades públicas e particulares, com vista à obtenção dos objectivos a que se propõe.

O governo da irmandade reside na Assembleia Geral e, por delegação desta última, mais especificamente na Mesa Administrativa e no Definitório ou Conselho Fiscal. É atribuído à Mesa Administrativa o poder executivo da

organização que, por sua vez, poderá ser coadjuvada e assistida por mordomos, livremente escolhidos, de entre os irmãos que revelarem aptidões e conhecimentos que favoreçam o melhor funcionamento dos sectores que compõem a instituição. Este órgão é constituído por sete membros efectivos e três suplentes, sendo os primeiros que, depois da tomada de posse, escolherão entre si o vice-provedor, o secretário e o tesoureiro, para que também as diferentes tarefas possam ser distribuídas.

Compete à Mesa Administrativa executar e fazer exercer as deliberações da Assembleia Geral e os preceitos do compromisso e dos regulamentos que contemplam as directrizes da administração e da gestão dos recursos humanos.

O Definitório ou Conselho Fiscal é constituído por três membros efectivos e três suplentes, cuja nomeação para o cargo está dependente da especialização e dos conhecimentos indispensáveis ao exercício dos poderes de fiscalização. Compete a este órgão apreciar e fiscalizar o funcionamento dos serviços, examinar e conferir os valores existentes, verificar os balancetes da tesouraria e dar o parecer, sempre que oportuno, sobre determinadas resoluções que venham a ser tomadas.

Os funcionários que prestam serviço na organização agrupam-se nos diferentes sectores de actividade, num total de quarenta e duas pessoas, para dar resposta aos serviços que compõem a dinâmica organizacional.

O quadro seguinte, apresenta, de forma discriminada, por categoria profissional e sector de actividade, os indivíduos que compõem os diferentes grupos da organização.

QUADRO Nº.1

QUADRO DO PESSOAL POR SECTOR DE ACTIVIDADE:

Categoria profissional	Nº.de funcionários	Sector de actividade	Sexo	Situação profissional
Director técnico	1	Organização	M	Efectivo
Enc.de serviços gerais	1	Organização	M	Efectivo
Enc.de sector	1	Internamento Lavandaria	F	Efectivo
Ajudante de Lar	14	Internamento	F	Efectivo
Ajudante de Lar	3	Internamento	F	Contratado a termo certo
Ajudante de Lar	5	Lavandaria	F	Efectivo
Ajudante familiar	4	Apoio domiciliário	F	Efectivo
Cozinheira	1	Cozinha	F	Efectivo
Ajudante de Cozinha	4	Cozinha	F	Efectivo
Ajudante de cozinha	2	Cozinha	F	Contratado a termo certo
Auxiliares administrativos	5	Serviços administrativos	F	Efectivo
Telef/recep.	1	Recepção	F	Contratado a termo certo
Total de trabalhadores	42			

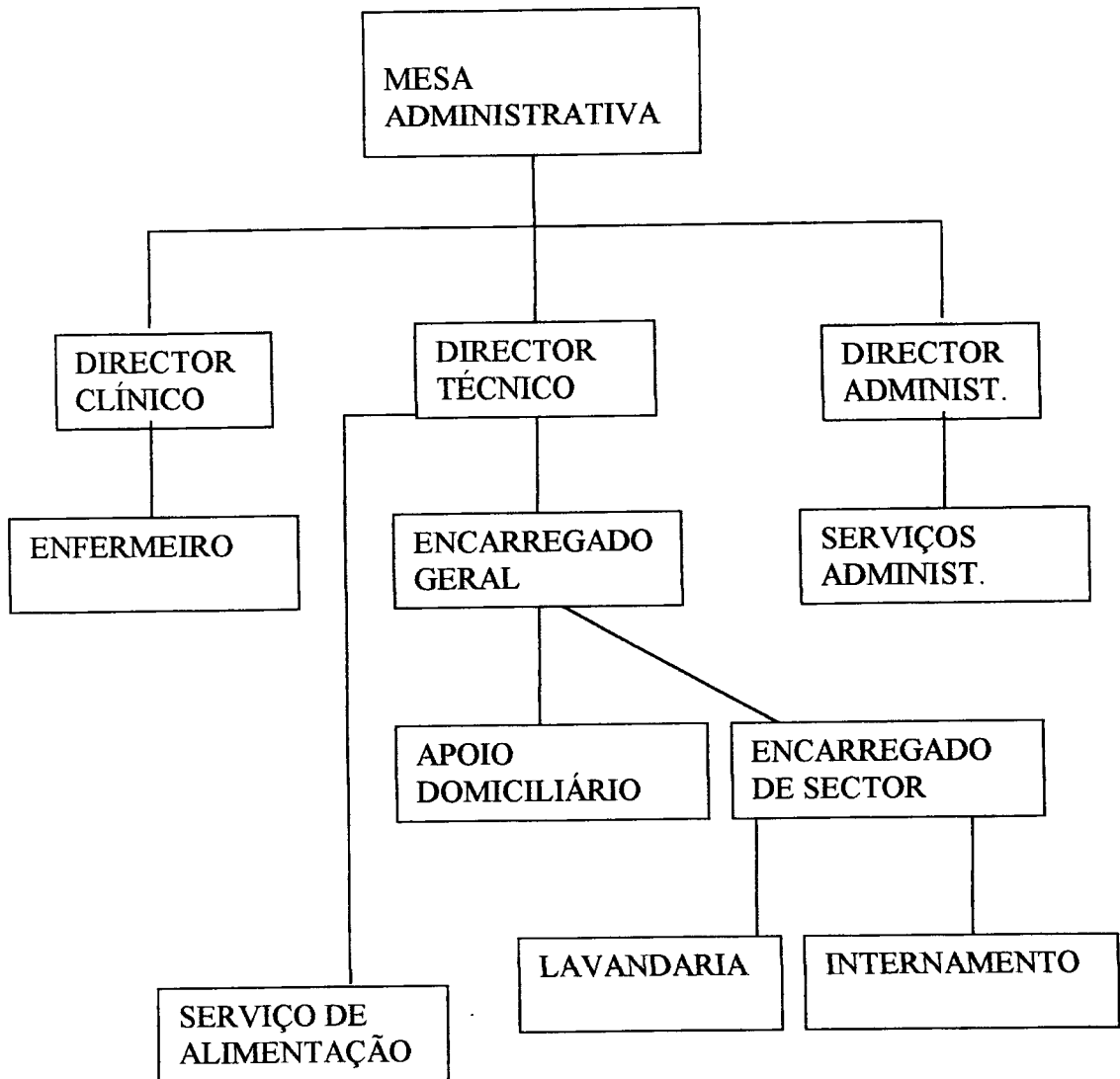
Fonte: Doc.institucionais.

1.5.2. COMPONENTES ESTRUTURAIS

Segundo o regulamento interno da organização, foi criada uma direcção para administrar os serviços apresentados, cuja composição contempla a Mesa Administrativa, o Director técnico e o médico responsável pela actividade clínica, para que a função executiva e orientadora garanta a funcionalidade técnica, clínica e administrativa, permitindo, deste modo, a concretização dos objectivos e a rentabilidade dos recursos.

A organização apresenta uma estrutura funcional, pela forma da distribuição da autoridade, através da qual cada superior hierárquico adquire, a partir de linhas únicas e directas uma autoridade relativa em função das especialidades, formas de poder exclusivas sobre os seus subordinados, tal como é apresentado, graficamente, no organograma seguinte

Organograma:



Fonte: Regulamento interno

No que concerne à forma de comunicação, esta última processa-se pelas linhas apresentadas no organigrama, tem características funcionais, limitadas exclusivamente às relações formais do contexto laboral. Verifica-se a existência de uma relativa centralização das decisões, e, a autoridade encontra-se centrada no

topo da pirâmide hierárquica, enquanto os canais da responsabilidade são delegados de forma convergente até à base da organização.

Esta estrutura organizacional apresenta algumas desvantagens, estas últimas poderão estar ancoradas à rigidez e à inflexibilidade da organização, dificultando a inovação e a adaptabilidade a novas situações. A diluição da autoridade de comando pode provocar uma certa indisciplina e desobediência, para além da maior vulnerabilidade para a emergência de posições contraditórias entre especialistas. A estrutura funcional conduz ao congestionamento das linhas formais de comunicação, em face da centralização das decisões e da autoridade, apesar das comunicações, resultantes do contexto laboral, tornam-se mais directas, menos demoradas, e menos sujeitas a intermediações e distorções.

A liderança, torna-se essencial em todas as funções da administração, existe ao nível formal e informal da organização, e, assume-se como um processo de influência interpessoal, exercida numa situação e dirigida por meio da comunicação humana para obtenção de determinados objectivos. A força psicológica exercida pela influência envolve o poder e a autoridade, sendo esta acção abrangente às formas pelas quais se introduzem mudanças nos comportamentos pessoais e grupais.

Quanto à estratégia administrativa utilizada, é verificável a influência de várias teorias, embora sejam valorizadas determinadas variáveis, adoptadas como respostas fiáveis às necessidades da organização. Estas variáveis absorvem aspectos metodológicos que incidem nas tarefas, tendo por princípio evitar os desperdícios e elevar os níveis de produtividade. Como princípios fundamentais surgem: o planeamento, a preparação, o controle do trabalho realizado e a execução através da distribuição das responsabilidades. É, ainda, verificável a ênfase na estrutura organizacional, com um certo realce no planeamento e na organização, com incidência na direcção e no controle.

Os elementos da administração contemplam a definição do programa de acção, a organização das tarefas, a direcção e orientação do pessoal, a coordenação e a verificação dos actos e acções praticadas. Os princípios da administração adoptados são, essencialmente, a divisão do trabalho, a distribuição da autoridade

e da responsabilidade, a constituição de uma hierarquia e unidade de comando, a departamentalização e a coordenação.

A organização coloca a ênfase nas pessoas, tendo por referência a necessidade de motivar os trabalhadores, valorizando o desempenho e atribuindo-lhes recompensas sociais e simbólicas, para além dos incentivos conseguidos através da participação. Estes aspectos enquadram a perspectiva da escola das relações humanas, por um lado, sendo esta corrente, aquela que exerce a maior influência na determinação da estrutura organizacional, nas relações entre os intervenientes e na metodologia da administração, e, por outro, verifica-se a influência da corrente sistémica nos procedimentos e nas condutas do funcionamento, nomeadamente, no que concerne às interacções internas e relações com o exterior.

A eficiência é encarada como uma conquista imprescindível, com reflexos significativos na estrutura e no funcionamento da organização. Para tal, é dada relevância à tecnologia e aos equipamentos que satisfazem as necessidades e realizam a vontade de inovação e progresso.

O respeito pelas variáveis exógenas constitui o culminar de uma atitude dita pós-moderna, sendo o ambiente encarado como o principal agrupamento de sistemas interactivos, que determina a capacidade de sucesso da vida organizacional.

Os aspectos apresentados constituem a cultura organizacional, formada e transmitida pelas interacções, mais especificamente através da comunicação, que, por sua vez dá corpo ao processo de socialização. As interacções entre os indivíduos que compõem os grupos organizacionais são frequentes, pela partilha de funções, pela transmissão das ocorrências, pelo trabalho que é desenvolvido em equipa. A comunicação, constitui um elemento imprescindível para a optimização do desempenho dos participantes, para a articulação, complementaridade e, de modo geral, para a eficácia no desenvolvimento das acções inerentes ao serviço. Quanto à socialização, realiza-se, na organização em estudo, continuamente, primeiro através dos ensinamentos facultados aos novos membros com a atribuição das explicações sobre o conjunto das normas e dos procedimentos, em alguns casos através da formação profissional, e, de modo

continuado, a partir do acompanhamento regular e dos reajustes efectuados, para a melhor realização das tarefas, realizado pelo serviço de supervisão.

A acção em equipa é uma constante necessária, a interdependência entre os grupos é uma evidência obrigatória. Para a persecução dos seus objectivos e para que sejam satisfeitas as necessidades dos utentes, a organização proporciona um conjunto de interacções frequentes entre os diversos grupos, afectos aos diferentes serviços, e, em simultâneo, a interdependência entre os sectores que dão resposta a essas necessidades.

As relações que se estabelecem entre os diferentes actores nem sempre são estáveis e harmónicas, por vezes, são marcadas por incompatibilidades, desentendimentos e conflitos. A motivação dos trabalhadores rege-se pela satisfação das necessidades, e, sendo esta a razão diferentes atitudes e opiniões que caracterizam a natureza do ser humano. Daí a emergência de comportamentos, que a par de uma dinâmica de trabalho, justificam os conflitos nas interacções dos participantes. Nesta sequência, é necessário conhecer a realidade das relações humanas nesta organização, diagnosticar as causas que sustentam os conflitos, para definir as melhores estratégias de intervenção e ajustar os objectivos da organização aos requisitos sustentados pelas problemáticas que proliferam.

2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

2.1. DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO

Na dinâmica organizacional e no que concerne à problemática dos conflitos, resultantes, estes últimos, das interações entre os membros e da diferenciação de interesses ansiados pelos participantes, é possível perceber que os conflitos são um fenómeno relacional entre partes oponentes, com base na discórdia, competição, ou, oposição, pela luta de interesses que ambas pretendem alcançar. O conflito é um processo que tem a sua génese nas incompatibilidades entre os objectivos da organização e os interesses particulares dos indivíduos, sempre que uma das partes constrói a percepção da desvantagem na realização dos objectivos, visto pretender para si o maior número de regalias possível. A situação de conflito pode emergir tendo por base a dimensão subjectiva, que comporta, para além dos interesses pessoais, as características relacionadas com a personalidade dos indivíduos e o conjunto das regras e procedimentos informais; ou, com base na dimensão objectiva, resultante, esta última, de uma acção concreta que se enquadra na dinâmica da organização, e, pode ter a sua proveniência na forma da estrutura formal, na definição dos objectivos e estratégias, ou, nas condições laborais oferecidas, sendo cada uma das dimensões composta por vários indicadores observáveis. Tratam-se de indicadores que foram construindo a triangulação dos dados empíricos com a observação sistemática, procurando desta forma consolidar uma estrutura, tal como é apresentado esquematicamente no quadro seguinte:

QUADRO Nº.2

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores	Análise de dados	
				Entrev.	Observ.
Conflito de interesses	Subjectiva	Características da personalidade	.ausência de motivação	X	
			.desinteresse pelo trabalho	X	
			.insatisfação e mau feitio	X	X
			.comport.rígidos e agressividade	X	X
			.intolerância	X	X
			.egocentrismo	X	
		Interesses pessoais	.mais rendimentos salariais	X	
			.desejo de aplic.qualific.profiss.	X	
			.desejo de mais prestígio	X	
			.trabalho mais agradável	X	
			.melhor estatuto e mais poder	X	
		Regras e procedimentos informais	.regras e proc.inf.desajustados	X	
			.formas incorrectas de comunic.	X	
			.relaç.sociais pouco saudáveis	X	X
		Objectiva	Estrutura formal da organização	.estr.hierárq.rígida e desajustada	X
	.relações de poder desequilibrad.			X	X
	.abuso da autoridade			X	X
	.liderança autocrática			X	X
	.distrib.desigual do trabalho			X	X
	.estrut.da rede de comunic.defic			X	
	Condições laborais		.reduzid. condições de seguranç	X	X
			.instabilidade no emprego	X	
			.desejo de melhores regalias	X	
Definição dos objectivos e estratégias	.metodologia de trabalho inadap.		X		
	.red. participação dos membros		X		
	.diverg.na forma de atingir objec		X		
	.processo erróneo de socialização dos membros participantes	X			

Na verdade, o modelo de análise, na opinião de Quivy et al (1992:109), deverá constituir «(...) 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». Este processo permite, de uma forma coerente e lógica, explorar as ideias e as perspectivas que foram afloradas durante a construção da problemática, de modo a compreender o fenómeno que fundamenta os objectivos da presente investigação. O modelo de análise traduz-se num mecanismo que permite traduzir o conceito numa linguagem concisa e simplificada, tal como desmembrar esse conceito nas suas múltiplas formas, para assim, dar lugar ao trabalho de recolha e análise de dados.

2.2. TIPOLOGIA DO ESTUDO

Não se tratando de um estudo de natureza causal, tomou-se como pano de fundo toda a construção teórico-conceptual anteriormente apresentada, para delinear uma estratégia metodológica¹ fundada na abordagem qualitativa. A este nível, a observação constitui a etapa que precede a problemática e a construção e a consolidação do modelo de análise, sendo conseguida com base na triangulação de procedimentos (teoria, método e dados empíricos) que lhe atribuem sentido e coerência.

Em termos estritos, a presente investigação rege-se por procedimentos qualitativos ancorados ao método do estudo de caso, pelo facto de enquadrar no tipo de análise específico, que consiste no exame intensivo, quer em amplitude como em profundidade, através da aplicação de técnicas particulares, para obtenção de resultados e ampla compreensão de determinado fenómeno social na sua totalidade. Na descrição apresentada por Bell (1997), o estudo de caso tenta compreender, de forma aprofundada, um determinado fenómeno num tempo estritamente reduzido. O estudo é planeado metodicamente, os dados para análise são recolhidos de forma sistemática e é perseguida uma relação entre variáveis.

¹ A metodologia, na perspectiva de Lima (2000,11), consiste na «(...) análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia a adoptar em referência e adequação a certos objectos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso das técnicas ». A metodologia assume-se, da forma apresentada, como o conjunto das directrizes que orientam e estruturam a investigação científica e é definida em função do tipo de estudo e dos objectivos que se pretendem alcançar.

Este método permite perceber as causas dos acontecimentos e as múltiplas interacções que decorrem entre factores, tal como as relações de causa e efeito que se estabelecem. Quanto às técnicas utilizadas para a recolha dos dados, a observação e as entrevistas são aquelas que mais se utilizam.

Segundo Trivinus (1995), no estudo de caso o resultado da investigação apenas tem validade para a mesma, o que significa que não é cientificamente correcto generalizar os seus resultados, contudo, poderão constituir uma referência para a formulação de novas hipóteses que poderão dar corpo e forma a novas pesquisas.

Relativamente ao tipo, trata-se, tal como foi referido acima, de um estudo de cariz qualitativo, que implica diferentes substratos teóricos e diferentes concepções, com vista à obtenção de um conjunto satisfatório de explicações das actividades sociais, que requerem, pelas características que possuem, uma apreciação detalhada das perspectivas, dos aspectos culturais e visões de mundo dos actores envolvidos. Desta forma, é compreensível a necessidade de um envolvimento mais completo e mais flexível entre o investigador e todos os que constituem o objecto de estudo. Foram estes procedimentos os adoptados na presente investigação.

Quanto às características da presente investigação, estas enquadram a perspectiva de Bogdan et al (1994), sobre a análise qualitativa, cujo conteúdo comporta cinco princípios considerados fundamentais:

- a fonte directa para a recolha dos dados é o ambiente natural. Os dados são recolhidos pelo próprio investigador e completados, ou confirmados, através da observação directa. Subsiste uma preocupação com o contexto da recolha das informações, o que significa que a situação tem que ser entendida no enquadramento geral da organização. Tal como referem Robert Bogdan e Sari Biklen (1994:48), «(...) divorciar o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto é perder de vista o significado ».
- a presente investigação é descritiva, porque os dados são recolhidos em forma de palavras e não em forma de números, e os resultados são comprovados com citações que representam meios de prova. Os dados são analisados em pormenor, visto todo

potencial poder constituir uma pista que permita a sua compreensão mais completa.

- O interesse do trabalho encontra-se não só nos resultados finais, mas é atribuída uma importância equiparada a todo o processo que constitui a presente investigação.
- A análise tem características indutivas porque as abstrações são construídas à medida que os dados se vão agrupando.
- É atribuída muita importância ao significado. Tal como referem Bogdan et al (1994), o significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

Tal como é salientado por Michelle Lessard-Hébert et al (1990), o campo de estudo, da investigação qualitativa, não é pré-estruturado nem operacionalizado antecipadamente. O investigador deverá submeter-se às condições particulares do terreno e estar atento às dimensões que possam, eventualmente, manifestar-se relevantes. Isto significa que, neste tipo de pesquisa, o quadro de análise do estudo deve ser progressivamente elaborado, através da recolha dos dados e do seu questionamento.

O sistema de base que sustenta a presente investigação, enquadra no modelo do tipo topológico, que segundo Herman e Schoutheete (1975), desenvolve-se em torno de quatro pólos metodológicos, cuja interacção constitui o aspecto dinâmico da pesquisa (Lessard-Hébert,1990). Os pólos metodológicos referenciados, constituem a designação a seguir referenciada:

. o pólo epistemológico constitui o motor do trabalho de investigação, através da construção do objecto científico, na sua dimensão discursiva, e a delimitação da problemática da investigação;

. o pólo teórico contempla as instâncias metodológicas em que se define o conceitos. Este pólo contribui para a orientação e preparação da recolha dos dados e possui a função de análise através da sua interpretação. Quanto ao pólo morfológico, este último, permite a estruturação do objecto científico;

o pólo técnico estabelece a ligação entre a construção do objecto científico e o conjunto dos acontecimentos. É a dimensão técnica que permite a recolha das informações sobre o mundo real e a sua transformação em dados pertinentes face à problemática da investigação.

Através da abordagem precedente, que revela as principais características da investigação qualitativa, evidencia-se a vantagem que resulta da flexibilidade relativa que é permitida, ou seja, o investigador pode desenvolver os temas da pesquisa à medida que estes vão surgindo e o processo da investigação poderá ser estruturado da forma mais pertinente sem estar condicionado a uma formula prévia.

2.3. CAMPO DE ANÁLISE

Todo o processo de recolha de dados encontra-se condicionado ao campo de análise, o que na perspectiva de Quivy et al (1992), significa a necessidade de, na investigação, circunscrever o campo das análises empíricas no espaço geográfico e social e no tempo. A pesquisa deverá ter como objecto um determinado fenómeno, ou um acontecimento particular, o que, neste caso concreto, é o próprio objecto que limita o campo da análise.

Torna-se necessário e imprescindível, explicitar os limites do campo da análise da presente investigação, ainda que pareçam evidentes, sendo, neste caso, uma organização de solidariedade social, que, nos tempos actuais, desenvolve a sua acção, de índole social, no distrito de Évora.

No âmbito social, exerce a sua acção através da prática das catorze obras de misericórdia, tanto espirituais como corporais e no sector religioso, sob a invocação de N.ª.S.ª da Misericórdia, padroeira da instituição, manterá o culto divino nas suas igrejas e exercerá as actividades que constarem no compromisso e todas as que vierem a ser consideradas convenientes.

Tal como consta no compromisso, «a irmandade adquire personalidade jurídica e civil e estará reconhecida como instituição particular de solidariedade social, mediante participação escrita da sua erecção canónica , feita pelo ordinário

Diocesano aos serviços competentes do estado. Em conformidade com a natureza que lhe provém da sua erecção canónica, a irmandade está sujeita ao ordinário Diocesano, de modo similar ao das demais associações de fiéis» (Compromisso 1981,1).

Mediante a concepção de bens e a prestação de serviços que satisfazem as necessidades básicas, a instituição possui 120 utentes, maioritariamente idosos, cujo estado de saúde, a dependência e o isolamento, constituem condições que estabelecem a razão da intervenção institucional.

Os serviços prestados pela organização enquadram as valências do internamento e apoio domiciliário, cujo desenvolvimento da acção de cada uma delas está dependente de serviços comuns, como é o caso do serviço de alimentação e lavandaria, o que submete os grupos a uma significativa interdependência mútua.

O fundamento da presente investigação prende-se à necessidade de uma maior percepção do funcionamento da organização como sistema de cooperação, onde se desenvolve a solidariedade social, mas, em simultâneo, pela necessidade de compreensão das razões da formação das relações de conflito e interesses contraditórios, que, em alguns casos, comprometem a harmonização desejada, nas valências que constituem o campo de análise da pesquisa.

2.4. UNIDADES DE OBSERVAÇÃO

As unidades de observação de uma investigação dizem respeito à população concreta, que constitui o objecto da pesquisa, que na opinião de Quivy et al (1992) são a totalidade dos elementos que compõem um conjunto, sendo, este último, um grupo de pessoas, organizações, ou, objectos de outra natureza.

No caso da presente pesquisa, tratando-se de uma organização social, vocacionada para a solidariedade, tendo, ainda, em consideração os objectivos da investigação que se prendem à percepção dos factores responsáveis pela emergência de conflitos de interesses, torna-se relevante observar a totalidade dos participantes, ou seja, todos os funcionários e os elementos que compõem a mesa

administrativa. A recolha de informação irá processar-se, em contexto de trabalho, a todos os participantes, salvo se for perceptível a repetição dos dados que constituem a informação, facultada pelos diferentes inquiridos.

2.5. INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO

Nesta etapa do trabalho de investigação, são definidas as técnicas que permitem realizar a recolha dos dados que tornam possível a observação. O trabalho da observação consiste na «construção do instrumento capaz de recolher ou de produzir a informação prescrita pelos indicadores» (Quivy et al, 1992:165). Os instrumentos de observação utilizados, na presente investigação, são a observação directa e a observação indirecta, pelo que as duas técnicas se poderão complementar, para a obtenção de determinadas informações.

Através da observação directa é possível fazer o registo das informações disponíveis, sem que os intervenientes tenham uma intervenção activa no processo, pelo que o investigador apela, directamente, ao seu sentido de observação. Neste caso, a observação é realizada através do sentido visual, com base nos indicadores previamente definidos no modelo de análise e, de forma simplista, designam os comportamentos a considerar, sendo estes últimos, observados pelo investigador de forma manifesta, sem a intervenção dos sujeitos observados. Os factos, ou os comportamentos, são captados no momento em que são produzidos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho.

Por outro lado, através da observação indirecta, é possível obter dados que constituem a informação procurada, através das respostas dos diferentes inquiridos, o que representa, através desta forma de observação, uma maior participação dos sujeitos em análise e um papel mais activo na produção da informação. Segundo Bruno Deshaies (1992:296), a observação indirecta comporta algumas «(...) técnicas de observação que incidem nos indivíduos (...)», nomeadamente, nos seus comportamentos, nas reacções, nas expectativas, nas opiniões, entre outros aspectos que podem constituir informação.

Tendo como referência a opinião de Quivy et al (1992:166), «na observação indirecta, o instrumento de observação é ou um questionário, ou um guião de entrevista». Com base nos objectivos constantes neste trabalho, a entrevista poderá permitir um maior contacto com os sujeitos inquiridos e, em simultâneo, permitir a recolha de informações úteis que, por outra via, não seriam captadas, para além desta técnica permitir a maior percepção da fiabilidade dos dados transmitidos. Segundo Marina Marconi (1990:84), a entrevista «é um procedimento utilizado na investigação social, para a colecta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social». Estas opiniões são reforçadas com a abordagem de Moreira (1994), que salienta que as grandes técnicas de obtenção de dados qualitativos são a observação e a entrevista qualitativa em profundidade.

A utilização da entrevista na investigação social torna-se conveniente e necessária pela aplicação dos processos fundamentais de interacção e comunicação humana. Tal como refere Quivy et al (1992:193), «correctamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das suas entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados». O mesmo autor salienta, que a aplicação da entrevista permite um contacto directo e uma reduzida directividade, o que permite instaurar uma verdadeira troca, durante a qual o inquirido tem a possibilidade de exprimir as suas percepções, experiências e interpretações, com maior autenticidade e profundidade.

Segundo Moreira, nas «entrevistas qualitativas devem ser colocados os mesmos tópicos, tal como as respectivas variações a todos os inquiridos, e devem ser feitos todos os esforços no sentido de explorar com idêntico pormenor cada ocorrência dos fenómenos considerados significativos (Moreira,1994:97). Pelas razões apresentadas, a entrevista constitui a técnica de eleição, utilizada neste trabalho de investigação, no qual está inerente a pretensão da fiabilidade dos resultados e do melhor contributo para o conhecimento científico.

A entrevista pode assumir várias formas, conforme os objectivos do estudo e as características do objecto de análise. A diferenciação dos tipos de entrevista prende-se à forma da sua estruturação, caso de trate de entrevistas estruturadas ou padronizadas, entrevistas semi-estruturadas e entrevistas não estruturadas.

A entrevista semi-estruturada é aquela que foi seleccionada para dar resposta às exigências do presente estudo, pelo que a sua composição comporta questões principais, previamente elaboradas, sendo possível alterar a sequência das perguntas, ou, introduzir outras interrogações consideradas oportunas e que possam facultar mais informação. Outra consideração prende-se ao facto do entrevistador ter a possibilidade de adaptar o instrumento de recolha de dados ao nível de compreensão e receptividade do entrevistado.

O modelo de entrevista, anteriormente referenciado, é apresentado por Quivy et al (1992) como entrevista semi-dirigida, no sentido em que não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Neste enquadramento, refere Moreira (1994), que as entrevistas semi-estruturadas devem ser constituídas de perguntas principais, mas é perfeitamente possível alterar a sequência que consta no guião, ou, introduzir novas questões que possam facultar mais informação. Deste modo o investigador organiza algumas perguntas guia que constituem uma referência para o inquiridor e inquirido, na recolha da informação. Sempre que possível, não deixa de ser pertinente que o entrevistado relate abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier, os factos que constituem as informações disponíveis.

Nesta pesquisa, foi utilizada a gravação em audio como forma de reter toda a informação facultada, deste modo, não existindo o risco de perda de informação. Terminada a entrevista torna-se imprescindível proceder à sua transcrição fidedigna, sempre que possível através do seu registo integral, para que não sejam ocultados dados relevantes. Após a recolha e transcrição dos dados, a análise de conteúdo revela-se a forma mais adequada para o tratamento dos dados e na desmontagem de um discurso pouco cuidado, transformando-o num novo discurso cujo conteúdo é marcado pelos múltiplos traços de significação, sendo este o resultado da relação dinâmica que se estabelece entre as condições de produção do discurso inicial e as condições de produção da análise que é realizada.

A análise de conteúdo é definida por Laurence Bardin (1977), como um instrumento de análise das mensagens, que inclui um inventário metódico e o cálculo de frequências estatísticas. Tal como refere o autor, esta forma de analisar as mensagens possibilita a ultrapassagem de um conjunto de incertezas e obter o

conteúdo real das comunicações, para além da descoberta de conteúdos e estruturas que confirmam o que se procura demonstrar a propósito das mensagens. Trivinus (1995:160) define a análise de conteúdo como « um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens».

O lugar que esta forma de análise dos dados ocupa, no âmbito das ciências sociais, revela-se bastante significativo, e, tal como refere Quivy et al (1992:224), « (...)nomeadamente, porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade(...). Melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (ou, pelo menos, algumas das suas variantes) permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis.

A análise categorial constitui a opção para a presente pesquisa, favorecendo a obtenção dos resultados com base no princípio da objectividade e racionalizando as interpretações. Neste enquadramento, Bardin (1977:37), refere que a análise categorial «(...) toma em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência da presença (ou de ausência) de itens com sentido».

A análise de conteúdo categorial, consiste em classificar os diferentes elementos em gavetas, ou compartimentos, segundo critérios susceptíveis de provocar sentido na designada « confusão inicial ». Após a realização de dezoito entrevistas aplicadas aos trabalhadores e elementos da mesa administrativa, e mediante a gravação total dos dados facultados pelos inquiridos, estas, de forma integral, foram transcritas para papel para posterior interpretação. Sendo previsível inquirir a totalidade dos trabalhadores, não foi definida uma amostra representativa da população, mas, não foram realizadas entrevistas à totalidade dos participantes pelo facto da informação começar a ser repetida, contudo, o critério de escolha dos inquiridos privilegiou a selecção de indivíduos segundo a

sua antiguidade na organização e a delimitação do número de entrevistados foi assegurado pelo princípio de saturação.

Com base neste instrumento de análise, através da escolha dos termos utilizados pelos inquiridos, pela frequência das situações apresentadas e o seu modo de disposição, a forma como o discurso é apresentado e o seu desenvolvimento, são fontes de informação que permitem perceber as razões que fundamentam este estudo, ou seja, permitem construir conhecimento e atingir os objectivos da pesquisa.

3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O resultado da classificação dos dados (quadros anexos 1), passou a constituir um instrumento para análise detalhada, para deste modo permitir avaliar se as informações recolhidas permitem dar resposta à questão de partida e concretizar os objectivos da investigação.

A verificação empírica, revela-se como uma observação fidedigna que permite concretizar, não só a observação e análise qualitativa dos dados, mas também, e sobretudo, interpretar as relações que se estabelecem entre os dados, fazendo-os coincidir com as componentes e os indicadores que constituem o conceito de conflito de interesses.

Em relação à análise concreta, com base nas respostas dos inquiridos, é perceptível a existência de conflitos de interesses na organização em análise. Com toda a convicção, os entrevistados, na sua totalidade (100% dos inquiridos), afirmaram a existência do fenómeno, através das afirmações que reflectem as suas opiniões: « o ideal seria tudo correr bem, mas existem conflitos de interesses» (Quadro nº.2 – anexos 1); «há sempre conflitos de interesses» (Quadro nº.13 – anexos 1).

3.1. INTERPRETAÇÃO DO CONFLITO DE INTERESSES EM FUNÇÃO DAS COMPONENTES

3.1.1. CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE

Tal como consta no quadro nº.3 , as características da personalidade constituem uma componente do conceito de conflito de interesses. A ausência de motivação, o desinteresse pelo trabalho, a insatisfação e o mau feitio, os comportamentos rígidos e de agressividade, a irresponsabilidade e o egocentrismo, são os indicadores referenciados para representar as características da personalidade.

As respostas dos inquiridos, quando a questão incidiu sobre os factores responsáveis pela formação dos conflitos de interesses, incidiram grandemente sobre os indicadores afectos às características da personalidade dos participantes da organização.

O egocentrismo das pessoas, no desempenho das actividades profissionais, foi pronunciado pelos inquiridos como o principal factor (11 inquiridos), no âmbito das características da personalidade, responsável pela emergência de conflitos, tal como é perceptível através das respostas dos entrevistados, quando referem que as pessoas tem «(...) necessidade de sobressair e de mostrar que se é melhor que os outros» (quadro 1 – anexos 1); quando « tentam a superioridade sobre os outros» (quadro 2 – anexos 1); quando « cada pessoa tenta mostrar que tem mais capacidades, «(...) é melhor e mais inteligente» (quadro 3 – anexos 1); quando as pessoas fazem « tentativas para se exporem e fazerem crer que são boas naquilo que fazem, ou(...) tentam distinguir-se e serem o centro das atenções» (quadro 4 – anexos 1).

Não só são evidentes as atitudes egocêntricas dos participantes da organização, porque têm necessidade de « demonstrar que fazem melhor e (...)» evidenciam um «(...) certo exibicionismo » (quadro 12 – anexos 1) , mas, sobretudo, a relação entre estas atitudes e a necessidade dos indivíduos subirem na organização e adquirirem os seus objectivos pessoais. A ligação entre o egocentrismo e a necessidade de atingir os interesses pessoais fica mais evidente quando analisadas as frases dos entrevistados, que revelam, através do seu conteúdo, que « (...) as pessoas têm ambição(...)» (quadro 1 – anexos 1) e fazem « tentativas para ser melhor que os outros, para atingir patamares mais altos (...)» (quadro 2 – anexos 1), porque « as pessoas vivem num mundo em que uns tentam ultrapassar os outros» (quadro 5 – anexos 1).

A insatisfação dos indivíduos participantes na organização e as manifestações do seu mau feitio, revelam ser perturbadoras do equilíbrio e do ambiente de trabalho, tanto que, grande parte dos entrevistados (9 inquiridos), mencionam estes indicadores como os principais responsáveis pela emergência de conflitos.

A insatisfação de alguns indivíduos e o mau feitio ficam mais evidentes quando as pessoas revelam as suas formas de ser, através das interações que estabelecem

no quotidiano, manifestando «atitudes incorrectas ligadas à personalidade» (quadro 8 – anexos 1). Através das suas respostas, os inquiridos referem que uma das principais causas de conflito é « o mau feitio das pessoas» (quadro 8 – anexos 1), ou quando « as pessoas às vezes não vêm bem dispostas» (quadro 10 – anexos 1) e não têm a percepção « (...) que estão a magoar os colegas, é espontâneo» (quadro 12 – anexos 1).

São « maus feitios, que levam as pessoas a ter determinadas atitudes», «os comentários que fazem umas das outras» e «as pessoas não aceitarem opiniões» (quadro 13 – anexos 1) prejudica as relações sociais, quer formais, ou informais, e origina a falta de diálogo e falhas nas comunicações.

Ainda neste contexto, alguns inquiridos revelam que « determinados feitios provocam o desacordo», « as atitudes não são próprias e desagradam» e « as pessoas podem vir chateadas e descarregam nos outros, o mau feitio não calha bem» (quadro 14 – anexos 1).

Este comportamento é a exteriorização das características da personalidades dos indivíduos, contudo, a divergência de interesses, pode desencadear manifestações de desagrado e mau feitio, como resultado do sentimento de frustração por não atingirem os objectivos, sendo este aspecto abordado pelos entrevistados(18 inquiridos), que revelam a «(...) existência de interesses divergentes » na organização (quadro 15 – anexos 1), que «as pessoas são individualistas, pensam só no interesse próprio» (quadro 15 – anexos 1), e « há sempre interesses por detrás disto tudo (...)» (quadro 16 – anexos 1) sendo estes aspectos a causa das atitudes geradoras de conflito.

Os comportamentos rígidos e a agressividade são factores, apontados pelos inquiridos, responsáveis pela formação de conflitos na organização (4 inquiridos). Tal como consta no conteúdo das respostas, « as coisas têm que ser ditas de outra forma para não magoar as pessoas. As pessoas ficam com um sentimento de revolta», «fazem críticas que não são construtivas» (quadro 12 – anexos 1) e « vive-se um sentimento de medo, as pessoas não dizem o que sentem» (quadro 11 – anexos 1).

Quanto ao desempenho profissional de alguns membros da organização é marcado pela irresponsabilidade, sendo este aspecto provocador da tranquilidade

das pessoas. Os trabalhadores que evitam determinadas acções, não colaborando o necessário nas actividades que exigem trabalho em equipa, entram em choque com os restantes colegas, que são exigentes com aquilo que fazem e reconhecem a necessidade da cooperação para a organização atingir os seus objectivos.

A irresponsabilidade é apontada por parte significativa dos inquiridos (7 inquiridos), que referem que «as pessoas tentam escapar à responsabilidade quando as coisas correm mal», ou simplesmente, «(...) ilibem-se de determinadas responsabilidades» (quadro 1 – anexos 1). A falta de empenho e motivação pelo trabalho é motivo de discórdia e as « pessoas desentendem-se porque umas fazem e outras não fazem. Para aparecer feito alguém tem que fazer e é sempre a mesma coisa» (quadro 6 – anexos 1). Esta última citação revela que a situação de mau estar e desentendimento, pela irresponsabilidade de alguns trabalhadores, é provocada pelo facto de algumas pessoas que se empenham nas actividades da organização verem os seus interesses lesados pela abstinência de outros durante o trabalho.

Apenas dois, dos dezoito entrevistados, mencionam a ausência de motivação e o desinteresse pelo trabalho como factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses, o que representa pouca relevância em comparação com os aspectos anteriormente apresentados, contudo, a falta de motivação, mais concretamente pelo sentimento de frustração, devido à não realização de alguns objectivos pessoais, pode estar na origem de desentendimentos entre os trabalhadores.

QUADRO Nº.3

Componente	indicadores	Freq.absolutas
Cacterísticas da personalidade	.ausência de motivação	2
	.desinteresse pelo trabalho	2
	.insat.e mau feitio	9
	.compºrígidos e agressividade	4
	.irresponsabilidade	7
	.egocentrismo	11

3.1.2. INTERESSES PESSOAIS

O interesses pessoais são considerados, pelos inquiridos, um dos principais factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses na organização. Tal como está representado no quadro nº.4, o interesses pelos rendimentos salariais, algumas atitudes de egoísmo, o desejo de mais prestígio, as tentativas para atingir melhor estatuto e mais poder e outros objectivos pessoais, são razões para os desentendimentos entre os membros participantes na organização.

O desejo de mais rendimentos salariais constitui um dos propósitos dos trabalhadores e um dos principais factores responsáveis pela formação de conflitos (5 inquiridos).

Segundo a opinião dos entrevistados « as pessoas querem cada vez mais», «os interesses materiais estão à frente de tudo» (quadro 5 – anexos 1) e «a tendência

natural do ser humano é ter mais do que aquilo que tem (...)» (quadro 7 – anexos 1).

As atitudes egoístas são um reflexo exteriorizado do desejo de possuir mais bens materiais, sobretudo, mais regalias salariais como o produto do trabalho executado. Não é propriamente as atitudes egoístas e o desejo das pessoas quererem mais salário que perturba a qualidade das relações humanas entre os indivíduos, mas sim os comportamentos que se manifestam em função desses interesses pessoais e que, de alguma forma prejudicam alguém.

Este aspecto é abordado pelos entrevistados, através de expressões, que revelam que «a competitividade é enorme, cada um luta pelas suas regalias e por melhores lugares» (quadro 7 – anexos 1), mesmo que isso implique «(...) passar por cima dos colegas para chegar a determinado sítio» (quadro 11 – anexos 1).

Começa a ficar evidente que a organização, mesmo tratando-se de um organismo de solidariedade social, é um sistema privilegiado para que os indivíduos obtenham os seus objectivos pessoais, sendo este evidenciado nas respostas dos entrevistados. Foram sete as pessoas que referiram ser os objectivos pessoais um dos factores responsáveis pela emergência do conflito de interesses, contudo, outros factores ligados às características da personalidade, já referidos, têm uma ligação de causa e efeito com os propósitos dos trabalhadores. Tal como consta nas respostas dos inquiridos, « as pessoas colocam em primeiro plano os interesses pessoais e depois os da organização» (quadro 1 – anexos 1) e «cada um tem objectivos pessoais diferentes» (quadro 3 – anexos 1). Esta situação evidencia que o principal factor, responsável pela formação de conflitos de interesses, é a tentativa de ultrapassar o próximo para que cada um obtenha os seus objectivos pessoais, e, para que tal aconteça, ficará alguém prejudicado, porque para uns serem beneficiados outros terão que prescindir dos seus interesses.

No âmbito dos objectivos pessoais, o melhor estatuto e mais poder é um dos interesses mais cobiçado pelos trabalhadores e, em simultâneo, é um dos factores com mais responsabilidade pela formação de conflitos. Para que alguém consiga atingir este propósito, terá que ultrapassar outras pessoas que se vêem impossibilitadas de atingir esse objectivo, e, por outro lado, por vezes, para obter mais poder e melhor estatuto, os trabalhadores terão determinados

comportamentos que geram diferenças de opinião e revolta, nomeadamente, as atitudes de egocentrismo.

Dos dezoito inquiridos, foram dez aqueles que referiram ser esta uma das causas com responsabilidade pela formação de conflitos, porque as pessoas « fazem tentativas para ascender e ter mais poder; tentativas para subir na hierarquia» (quadro 3 – anexos 1) porque « as pessoas gostam de mandar» (quadro 13 – anexos 1), mas também porque esta é a forma que facilita na obtenção de outros interesses pessoais.

O desejo de mais prestígio foi referido por apenas duas pessoas, mas subentende-se que este aspecto esteja vinculado a outras considerações como o desejo de melhor estatuto e mais poder.

QUADRO N.º.4

Componente	Indicadores	Freq.absolutas
Interesses pessoais	.mais rendimentos salariais	5
	.egoísmo	3
	.desejo de mais prestígio	2
	.objectivos pessoais	7
	.melhor estatuto e mais poder	10

3.1.3. REGRAS E PROCEDIMENTOS INFORMAIS

As regras e os procedimentos informais têm um peso muito significativo, quer no processo de socialização dos indivíduos, quer no desenvolvimento da actividade da organização, neste último caso, alterando as regras formalmente instituídas , ou compensando eventuais lacunas que existam ao nível da estrutura organizacional. O quadro precedente revela o conjunto das respostas dos entrevistados que incidiram neste factor, nomeadamente, nos indicadores responsáveis pela formação de conflitos de interesses.

As formas incorrectas de comunicar é o factor que assume a maior responsabilidade na emergência de conflitos de interesses (7 inquiridos), enquanto, as regras e os procedimentos informais desajustados teve um volume de frequências pouco significativo (2 inquiridos), tal como as relações pessoais pouco saudáveis (3 inquiridos).

A comunicação incorrecta assume, desta forma, um papel de grande responsabilidade na emergência de conflitos de interesses na organização, como é perceptível nas respostas dos inquiridos, quando referem que « as pessoas tem que ter mais cuidado naquilo que dizem » (quadro 8 – anexos 1) e «as repreensões das chefias não podem ser feitas na frente do grupo; isso às vezes acontece, eu prefiro que me chamem à atenção na hora e não em frente das outras pessoas» (quadro 18 – anexos 1). Este aspecto pode estar relacionado com o egocentrismo que se faz sentir na organização, ou, por outro lado, pode ser uma questão relacionada com a formação pessoal e profissional e a comunicação informal é menos cuidada e mais vulnerável a preceitos menos adequados que podem sensibilizar algumas pessoas.

QUADRO Nº.5

Componentes	Indicadores	Freq. absolutas
Regras e proced. informais	.Regras e proc. informais desajustados	2
	.Formas incorrectas de comunicação	7
	.Relações pessoais pouco saudáveis	3

3.1.4. ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO

Como é perceptível, através do quadro nº.6, apenas a falta de diálogo e o apoio prestado à base da hierarquia acumula o maior número de frequências por parte dos entrevistados (4 inquiridos). O abuso da autoridade (1 inquirido) e a liderança autocrática (2 inquiridos), tal como a distribuição desigual do trabalho (1 inquirido) assumem um peso pouco significativo no conjunto dos factores considerados responsáveis pela formação de conflitos de interesses, o que revela que a estrutura formal da organização é compatível com as exigências dos entrevistados, tendo em conta que a este nível « (...) o trabalho está bem organizado» (quadro 14 – anexos 1) e « a direcção é correcta, tenta resolver as situações e os problemas, ouve as pessoas e dá-lhes confiança para exporem os problemas; toda a direcção me tem respeitado e tratado da melhor forma; o problema está nos grupos» (quadro 8 – anexos 1).

A questão de alguns dos inquiridos darem importância ao diálogo e à necessidade de apoio provenientes dos corpos gerentes, parece ter muita relevância para a harmonização desejada entre os participantes da organização,

porque « as pessoas tem problemas acumulados e precisam falar; é preciso ouvir as pessoas » (quadro 6 – anexos 1).

QUADRO Nº.6

Componentes	Indicadores	Freq.absolutas
Estrutura formal da organização	.estrut.hierárq.rígida e inadequada	
	.Falta de diálogo e apoio à base da hierarquia	4
	.Abuso da autoridade	1
	.Liderança autocrática	2
	.Distribuição desigual do trabalho	1
	.Rede da comunicação pouco funcional	

3.1.5. CONDIÇÕES LABORAIS

O quadro nº.7 revela a reduzida importância atribuída às condições laborais, excepto aos rendimentos salariais (5 inquiridos) que são considerados um factor de conflito de interesses, pois constitui uma regalia materialista, e, tal como referem os entrevistados, « enquanto os trabalhadores pretendem melhor salário, a organização tenta tirar os seus proveitos» (quadro 1 – anexos 1).

Este aspecto reforça a inclinação dos membros participantes para a obtenção dos interesses pessoais e atingirem o máximo de benefícios através da organização.

QUADRO Nº.7

Componentes	Indicadores	Freq.absolutas
Condições laborais	.reduzidas condições de segurança	
	.rendimentos salariais	5
	.desejo de mais regalias	

3.1.6. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

A definição dos objectivos e estratégias não constitui um motivo para grandes situações de conflito de interesses, apenas dois, dos dezoito inquiridos, mencionam a reduzida participação dos membros, e, apenas quatro referem haver divergências na forma de atingir os objectivos (« opiniões divergentes na forma de atingir os objectivos» (quadro 2 – anexos 1)).

Quanto à participação dos membros da organização na definição das estratégias e dos objectivos da organização, apenas dois inquiridos consideraram este aspecto como factor responsável pela emergência de conflitos.

Mediante a análise do conjunto dos quadros, fica evidente que a concentração dos factores que se encontram na origem dos conflitos de interesses na organização , centram-se na dimensão subjectiva do fenómeno, ou seja, a responsabilidade do problema encontra-se nas características da personalidade dos indivíduos, nos seus interesses pessoais e nas regras e procedimentos informais, todos estes aspectos relacionados com as interacções que se estabelecem em contexto de trabalho, mais concretamente, pela luta na conquista de propósitos que cada um dos participantes pretende atingir. A par da colaboração

indispensável para a realização das tarefas que fundamentam a existência da organização de solidariedade social, desenvolve-se um conjunto de intenções e reacções propositadas para a obtenção de interesses particulares, que dão azo à formação de conflitos, porque « os trabalhadores pensam mais neles próprios (...)» (quadro 2 – anexos 1).

QUADRO N.º 8

Componentes	Indicadores	Freq. absolutas
Definição dos objectivos e estratégias	.Metod.de trabalho inadaptadas	
	.Reduzida participação dos membros	2
	.Divergências na forma de atingir os objectivos	4
	.Proc.erróneo de socialização dos membros	

3.2. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

O quadro nº 9 representa, de forma esquemática, o conjunto das opiniões dos inquiridos, que, por sua vez, foram enquadradas nos indicadores previamente definidos no modelo de análise.

Durante a aplicação das entrevistas, percebi que existia muita receptividade, por parte dos funcionários da instituição, para aproveitar esta oportunidade que tinham para participar e manifestar a sua opinião em relação às relações que se estabelecem na organização. Foi perceptível a tranquilidade manifestada na emissão das respostas e, a confiança que depositam no entrevistador, possibilitou tratar um assunto complexo como são os conflitos de interesses, com toda a clareza e sem preconceitos. Através da promessa de confidencialidade e destruição das gravações das entrevistas, após a análise dos dados, abertamente os inquiridos confirmaram a existência de conflitos de interesses na organização (100% dos entrevistados) e relataram os aspectos mais relevantes sobre os fundamentos que estão na origem da emergência do fenómeno. Estas opiniões enquadram na perspectiva de Ruiz (2000:72), quando o autor afirma que, nas organizações sociais, a colaboração e o conflito «(...) são como duas faces da mesma moeda» e o fenómeno ocorre porque as pessoas se organizam para atingirem determinados objectivos colectivos, mas, em simultâneo, através da organização, os diferentes actores tentam atingir os seus interesses pessoais, contudo, a realização dos propósitos da organização beneficia de modo desigual os interesses particulares dos membros, daí a emergência de choques de opinião e conflito. No caso concreto da organização que constitui o objecto de análise, apesar da solidariedade social constituir os seus fundamentos, não deixa de comportar um conjunto de relações e interacções que dão lugar a conflitos de interesses particulares, como foi confirmado pelas respostas dos funcionários.

Com base no guião de entrevista semi-estruturada, e a partir de questões centrais, que serviram de referência para orientação do entrevistador e inquirido, foram sendo relatados os aspectos, que, cada entrevistado, considera ser responsável pela formação dos conflitos de interesses, nomeadamente, aqueles que, no desempenho profissional, estão na origem dos desentendimentos e

diferenças de opinião entre os participantes. A forma como as pessoas se relacionam e se desentendem vem enquadrar na perspectiva de Luís Rosa (1992), quando refere que os conflitos humanos são sustentados em ideias, sentimentos, atitudes, interesses antagónicos e colidentes que podem desencadear comportamentos provocadores da estabilidade e harmonia organizacional.

Tendo como referência a opinião de Hampton (1990), o conflito decorre dos processos de interacção que se concretizam durante a acção colectiva e vê aumentar as suas proporções quando se gera um sentimento de frustração pela não realização de determinados objectivos. Os processos sociais derivados assumem um papel de relevância significativa na explicação dos conflitos, pelo que, o desequilíbrio entre os sujeitos, advém das acções e reacções em cadeia daí emergentes, dos processos de comunicação, da distorção da informação entre outros aspectos resultantes da interacção.

Tal como refere o autor, a frustração é apenas um rastilho da emergência do fenómeno, mas que gera nos indivíduos um sentimento de perda pela não concretização dos interesses previstos.

Os interesses pessoais que mais se evidenciam e que caracterizam os procedimentos e as ambições dos indivíduos, são na opinião de Ruiz (2000), valores materiais e regalias inerentes ao prestígio pessoal, ao estatuto em função do cargo e das funções e ao poder no desempenho profissional. A emergência do conflito de interesses está relacionada com a competição entre os participantes, para a obtenção destas aspirações, e vê aumentar as suas proporções quando uma das partes envolvidas toma a percepção que a outra parte concorrente pode obter maiores benefícios, ou ascender e retirar para si objectivos que outros não irão alcançar. Neste enquadramento, é pertinente referir que Luís Rosa (1992) relaciona a emergência do fenómeno com aspectos sociais ou psicológicos, concretamente, o autor associa a formação de conflitos à diferenciação de interesses individuais, às diferentes personalidades em interacção, às deformações resultantes da comunicação, ou, ainda, das incompatibilidades resultantes da partilha de valores diferenciados.

Como é perceptível, através da observação do quadro nº.9 que explana a frequência das respostas dos inquiridos, grande parte da concentração das

respostas situa-se na dimensão subjectiva do conflito de interesses, o que representa, na opinião dos entrevistados, que os principais factores responsáveis pela emergência do fenómeno, nesta organização em particular, estão contidos nas características da personalidade dos intervenientes, nos interesses pessoais que cada um tenta obter e nas relações de carácter informal que diariamente se desenvolvem. De entre os vários indicadores, a insatisfação dos trabalhadores e o mau feitio, os comportamentos rígidos e a agressividade, a irresponsabilidade de algumas pessoas, o egocentrismo que se faz sentir, o desejo de obtenção de mais rendimentos, a obtenção de objectivos pessoais, a necessidade de melhor estatuto e mais poder e as formas incorrectas de comunicação, entre outros aspectos de menor relevo, evidenciaram-se pela maior incidência de respostas dos inquiridos, que apontaram estes aspectos como os principais responsáveis pela origem dos conflitos de interesses.

Quanto à insatisfação e mau feitio são aspectos que podem estar relacionados com as características da personalidade dos sujeitos, ou por outro lado, terem uma relação muito estreita com a falta de motivação, resultante da insatisfação profissional, ou, pela não realização de um conjunto de necessidades. Segundo Hampton (1990), a existência de personalidades e defeitos individuais podem provocar choques de opinião e conflitos. O mesmo autor refere que os indivíduos cujo relacionamento com outras pessoas assume características temperamentais e problemáticas, contribuem para a formação de relações menos harmoniosas. Esta situação é perceptível, através da observação directa, na organização que constitui o objecto de estudo, e confirmada através das opiniões dos entrevistados: «a responsabilidade é do mau feitio das pessoas»; «basicamente é da forma de ser das pessoas, do seu feitio e da forma de ver as coisas» (quadro nº.9 – anexos 1). Quanto à insatisfação pode ser revelada através da falta de motivação, e esta situação é confirmada pelos inquiridos quando referem que o conflito pode ser provocado « pelo desinteresse de algumas colegas pelo serviço, não participam» (quadro nº.14 – anexos 1); «determinadas pessoas gostam do que fazem e empenham-se, outras vêm nas calmas e querem apenas o salário (...)» (quadro nº.15 – anexos 1). A motivação designa a razão de ser de determinados procedimentos, ou atitudes, que se desenrolam no seio da organização, e encontra-

se intimamente relacionada com os objectivos dos diferentes actores organizacionais.

Os comportamentos rígidos e de agressividade enquadram as características da personalidade e são encarados, por alguns inquiridos, como factores responsáveis pela formação de conflitos, tal como consta no conteúdo das citações seguintes: « as pessoas vem chateadas e descarregam nos outros, o mau feitio não nos calha bem» (quadro nº.14 – anexos 1); « (...) atitudes de rebaixamento de algumas pessoas» (quadro nº.15 – anexos 1); « (...) não dizem as palavras como deve ser e magoam» (quadro nº.14 – anexos 1).

A irresponsabilidade de alguns trabalhadores é do desagrado dos colegas de serviço, e, estes últimos, apresentam no seu manifesto que consta nas respostas da entrevista, e, algumas referências provam a implicação deste factor na emergência de conflitos de interesses na organização: « as pessoas ilibem-se de determinadas responsabilidades» (quadro nº.1 – anexos 1); « (...) mas é a questão do empurra e depois gera-se pequenos novelos que dão lugar ao conflito» (Quadro nº.6 – anexos 1); «as pessoas desentendem-se porque umas fazem e outras não fazem. Para aparecer feito alguém tem que fazer (...)» (quadro nº.6).

As atitudes de egocentrismo são apontadas como geradoras de conflito e evidenciam-se através de determinados comportamentos manifestados pelos trabalhadores. Na opinião de Chiavenato (1992), o comportamento que as pessoas exibem é orientado para a conquista de determinados objectivos que têm em mira os interesses pessoais. A maioria dos inquiridos salientou o egocentrismo, como o principal factor responsável pela formação dos conflitos, visto que, este aspecto, é aquele que mais evidência a competitividade para a obtenção dos interesses individuais: « as pessoas têm ambição, inveja, necessidade de sobressair e necessidade de mostrar que se é melhor que os outros» (quadro nº.1 – anexos 1); « as pessoas fazem tentativas para ser melhor que os outros, para atingir patamares mais altos que lhes permitam ganhar mais» (quadro nº.2 – anexos 1); « cada pessoa tenta mostrar que tem mais capacidades» (quadro nº.3 – anexos 1).

A necessidade de mais rendimentos salariais é apontada como um factor responsável pela emergência de conflitos e tem uma relação de cumplicidade com alguns dos factores implicados na emergência do fenómeno, nomeadamente, o

egocentrismo e o melhor estatuto e mais poder. Na opinião de alguns inquiridos, é a necessidade de obter mais rendimentos que leva os indivíduos a manifestar alguns comportamentos que o levam a esse objectivo. Esta condição é reforçada pelos entrevistados, quando referem que « os interesses materiais estão à frente de tudo» (quadro nº.5 – anexos 1) e « a tendência natural do ser humano é ter mais do que tem. As pessoas querem sempre ter mais» (quadro nº.7 – anexos 1).

A necessidade de mais estatuto e mais poder constitui uma ambição dos trabalhadores da organização, pelo que, este aspecto poderá ser o responsável pela conquista de variados interesses que alimentam as expectativas do ser humano. Segundo Hampton (1990), este aspecto está relacionado com a natureza humana, tendo em consideração que enquadra as necessidades de afecto, estima e auto-realização que, por sua vez, são fontes activas de motivação. Na opinião do mesmo autor, que tem como referência as necessidades secundárias de McClelland, a realização do homem é adquirida socialmente sobre a forma de poder.

As relações de poder nem sempre são harmoniosas, pelo que, a necessidade de poder faz desencadear procedimentos de domínio sobre os restantes participantes. As estratégias que os indivíduos utilizam para atingir uma posição de poder, têm na sua essência a imaginação, a influência sobre os outros, o destaque individual e o predomínio de atitudes egocêntricas. Este aspecto é referido pelos entrevistados quando argumentam que « as pessoas têm ambição,(...) necessidade de sobressair(...), (...) tentam evidenciar aquilo que fazem bem feito» (quadro nº.1 – anexos 1), « tentam a superioridade sobre os outros e o interesse de subir pela conotação que é dada a quem lidera» (quadro nº.2), «tentam ascender e ter mais poder. Fazem tentativas para subir na hierarquia» (quadro 3).

Em todo o processo de trabalho e nas interações que decorrem da dinâmica da organização, a comunicação assume um papel imprescindível para que as pessoas desenvolvam a sua acção articulada com a dos restantes membros, e, de forma eficaz, concretizem os objectivos a que se propõem.

A rede de comunicação, na organização, funciona como um sistema aberto, e, deste modo, é vulnerável a determinadas perturbações que fazem desencadear distorções na mensagem e formas diferentes de interpretação ligadas a obstáculos de vária ordem. Este aspecto é considerado, por parte dos inquiridos, como um

factor responsável pela emergência de conflitos na organização, nomeadamente, através dos obstáculos semânticos que estão relacionados à transmissão, à interpretação e ao sentido dos sinais e dos símbolos; e aos obstáculos humanos que se prendem às variações preceptivas, diferenças de sensibilidade e variáveis de personalidade. Estas considerações constam no conteúdo das respostas dos entrevistados quando referem que o conflito deve-se « à pouca cultura de algumas pessoas e depois ligam-se a pequenos pormenores, não sabem compreender as coisas devidamente» (quadro nº.9 – anexos 1); « fazem críticas que não são construtivas» (quadro nº.12 – anexos 1); ocorrem « más interpretações» e « fazem comentários umas das outras» (quadro nº.13 – anexos 1). É perceptível, através da análise dos diferentes factores que fazem desencadear os conflitos, a ligação e a relação de causa e efeito que todos estabelecem, ou seja, uns são a consequência, ou a implicação, de outros. Fica evidente que a forma de comunicação é a manifestação exteriorizada dos interesses dos indivíduos, dos seus comportamentos e atitudes, que, por sua vez, têm na sua base outras considerações como a personalidade ou a cultura.

Na perspectiva de Bitti e Zani (1993), a comunicação eficaz só é conseguida se os intervenientes adoptarem uma linguagem clara e perceptível, um comportamento empático e evitarem que a mensagem passe por vários intervenientes até ao final do seu destino. O indivíduo pode melhorar a capacidade comunicativa e deverá fazê-lo, tendo sempre presente que interagir, através da comunicação, de uma forma pouco cuidada, pode ser motivo para desentendimentos e conflitos entre os participantes da organização.

No que concerne aos variados objectivos pessoais, que os trabalhadores tentam atingir, vários inquiridos apontam este aspecto como responsável pela formação de conflitos de interesses entre os participantes. É perceptível que a organização como sistema de cooperação é em simultâneo utilizada como forma dos participantes atingirem os seus propósitos que constituem interesses pessoais, e, estes últimos, encontram-se num plano cimeiro na preferência dos trabalhadores, tal como referem os inquiridos : « as pessoas têm sempre em mente os seus próprios objectivos» (quadro nº.1 – anexos 1); « são os objectivos pessoais que as pessoas querem atingir» (quadro nº.4 – anexos 1). A necessidade de realização

pessoal faz desencadear procedimentos que constituem interesses particulares, e, deste modo, se as pessoas possuem « objectivos diferentes quando vêm trabalhar, (...) aplicam atitudes diferentes para os atingir» (quadro nº.15 – anexos 1).

Segundo Chiavenato (1992), a motivação dos actores organizacionais, no desenvolvimento do seu trabalho e no conjunto das interacções que estabelecem, é proporcional aos factores higiénicos e motivacionais oferecidos pela organização. Na perspectiva do autor, os factores higiénicos são as condições físicas e ambientais oferecidas pela organização, enquanto os factores motivacionais são aqueles que se relacionam com as regalias e os cargos oferecidos aos trabalhadores, sendo estes últimos que mais satisfazem as expectativas dos indivíduos, sendo este aspecto perceptível no conjunto das respostas. Quando a atribuição dos factores motivacionais satisfaz os desejos dos participantes, a motivação, destes últimos é mais duradoura, verifica-se um aumento da produtividade e um clima de relações humanas mais favorável.

Quanto à dimensão objectiva do conflito, foram apontados os factores relacionados com as divergências inerentes às formas de atingir os objectivos da organização, com o desejo de mais rendimentos salariais e falta de diálogo entre os corpos gerentes e os restantes trabalhadores e a necessidade de apoio, sentida pelos participantes dos níveis mais baixos da estrutura hierárquica.

Tal como é referido pelos inquiridos, os motivos principais que estão na base dos conflitos de interesses na dimensão objectiva do fenómeno, são: « a necessidade de melhores condições laborais e mais salário» (quadro nº.2 – anexos 1); « dar apoio às pessoas para que possam ter uma postura mais correcta» (quadro nº.3 – anexos 1); e « as pessoas têm falta de falar e não têm oportunidade, depois falam com quem não devem e em alturas que não são oportunas» (quadro nº.6 – anexos 1). Através da leitura do quadro nº.9 é perceptível que a dimensão objectiva do conflito de interesses não é muito evidenciada pelos entrevistados, o que faz querer que existe satisfação pela forma como a organização e o trabalho estão estruturados, tal como é referido em algumas respostas: « aquilo que é exigido é aquilo que é de direito. Se as pessoas refilam não têm razão para tal» (quadro nº. 11 – anexos 1); « (...) as coisas a este nível funcionam bem»; « a

perfeição não existe em lado nenhum, mas penso que as coisas estão bem organizadas» (quadro nº.12 – anexos 1).

Os resultados obtidos através da análise dos dados, confirma que as causas dos conflitos de interesses na organização são consequência da divergência entre os membros, pelas necessidades da conquista de interesses pessoais (objectivos pessoais, mais rendimentos salariais, melhor estatuto e mais poder)e, por outro lado, também decorrem das incompatibilidades, pelas atitudes resultantes das características ancoradas à personalidade dos membros participantes (insatisfação e mau feitio, comportamentos rígidos e agressividade, irresponsabilidade e egocentrismo).

Tendo em consideração a reduzida incidência de respostas na dimensão objectiva do conflito de interesses, o que não associa o fenómeno à forma como se apresenta a estrutura da organização, contudo, não deixa de ser relevante a opinião manifestada pela necessidade de diálogo e apoio facultados pelos órgãos directivos.

QUADRO Nº.9

CONFLITO DE INTERESSES		FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS
	INDICADORES	
Dimensão subjectiva	.ausência de motivação	X X
	.desinteresse pelo trabalho	X X
	.insatisfação e mau feitio	X X X X X X X X
	.comp.rígidos e agressividade	X X X X
	.irresponsabilidade	X X X X X X X
	.egocentrismo	X X X X X X X X X X
	.mais rendimentos salariais	X X X X X
	.egoísmo	X X X
	.desejo de mais prestígio	X X
	.objectivos pessoais	X X X X X X X
	.melhor estatuto e mais poder	X X X X X X X X X X
	.regras e proc.inform.desajustados	X X
	.formas incorrectas de comunicação	X X X X X X X
	.relações pessoais pouco saudáveis	X X X
Dimensão objectiva	.estrutura hierárq.rígida e inadap.	
	.falta diálogo/apoio à base da hierarq.	X X X X
	.abuso da autoridade	X
	.liderança autocrática	X X
	.distribuição desigual do trabalho	X
	.est.da rede de comunic.pouco funcio.	
	.reduzidas condições de segurança	
	.mais rendimentos salariais	X X X X X
	.desejo de mais regalias	
	.metod.de trabalho inadaptadas	
	.reduzida participação dos membros	X X
	.diverg.na forma de atingir os object.	X X X X
.proc.erróneo de socializ.dos membr.		

3.3. CONTRIBUTO TEÓRICO PARA MELHORAR A QUALIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO

A problemática dos conflitos de interesses nas organizações sociais, revela, no presente trabalho de investigação, ser de grande complexidade, não só pelo conjunto das manifestações, atitudes e comportamentos que desencadeia no conteúdo das interacções decorrentes da acção organizacional, mas também, e sobretudo, pelas consequências e emoções que desperta entre os intervenientes. Através dos estudos sociológicos realizados sobre esta temática, incluindo a presente pesquisa, é perceptível que o fenómeno centra-se em ideias, sentimentos, atitudes e interesses antagónicos e colidentes, que, num conjunto multivariado de interacções, pode sustentar choques de proporções significativas e provocar a estabilidade necessária para fomentar o equilíbrio da organização.

A opinião de Hampton (1990) reforça a exposição precedente, pelo que, o autor, defende que a intensidade do conflito pode gerar a ruptura dos relacionamentos indispensáveis à acção organizada, pode levar a inferências e suposições sem fundamento sobre os motivos, ao retraimento dos contactos e das relações, à criação de estratégias para prejudicar as partes em oposição, ou mesmo à expansão do fenómeno criando um clima de mau estar generalizado. Neste enquadramento, Chiavenato (1992) salienta que o conflito de interesses deve ser entendido mais pelas consequências nefastas que provoca, pela razão que subentende sentimentos de frustração, hostilidades e ansiedade, sentimentos estes que perturbam o bem estar dos indivíduos. Desta forma é possível afirmar que o conflito consome as energias indispensáveis ao processo de produção, tendo em consideração a forma como as pessoas defendem os seus interesses e lutam pelas suas causas.

Pelas razões apresentadas, o objectivo 2 da presente investigação propõe a definição de estratégias, por um lado, consonantes com as perspectivas teóricas que constam na problemática e, por outro, com base nas opiniões dos inquiridos. Segundo Ruiz(2000), a solução do problema centra-se na acção concreta que é posta em prática, que, segundo o autor, é através dela que se consegue o consenso

entre os intervenientes, ou, pelo contrário, são impostas determinações julgadas convenientes. O mesmo autor defende que dificilmente se agradarão todas as partes envolvidas no conflito, pelo que, o conflito de vontades poderá desaparecer pela consciência da necessidade de resolução do problema, contudo, os interesses dos implicados poderão permanecer.

Para melhor definição das estratégias que ajudem a melhorar as relações humanas na organização, torna-se pertinente apresentar, de forma esquemática através do Quadro nº.10, as diferentes soluções propostas pelos entrevistados :

QUADRO Nº.10

PROPOSTAS FACULTADAS PELOS INQUIRIDOS PARA MELHORAR A QUALIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO	
INDICADORES	FREQUÊNCIAS
.Desenvolvimento de esforços para o consenso	X
.Muita abertura entre as pessoas e saber ouvir	X X
.Contribuir para que todos participem	X
.organ. reuniões informais para tratar os assuntos	X X X X X
.estim a comunicação entre as pessoas e o diálogo	X X X X
.estim.a compreensão e empatia	X X
.respeitar as capacidades de cada um	X
.apoiar os mais fracos, que não estão integrados	X X
.evitar críticas destrutivas	X
.chamar as pessoas à razão	X X
.dar mais atenção às pessoas	X X
.dar formação às pessoas	X
.os gerentes devem estar mais próximo do terreno	X

Como é perceptível, através do quadro precedente, no meio de várias não respostas, sobre quais as medidas a tomar para melhorar a qualidade das relações humanas na organização, surgiram algumas propostas que incidiram, maioritariamente, na organização de reuniões informais para esclarecer os assuntos entre o pessoal, no estímulo para favorecer a comunicação e o diálogo entre as pessoas, na maior abertura entre os participantes e maior capacidade para ouvir o próximo, no estímulo à compreensão e empatia, no apoio aos mais fracos para a sua integração, chamar as pessoas à razão e às vezes dar-lhes mais atenção. Com um peso menos significativo, mas nem por isso menos importantes, outros aspectos foram salientados, nomeadamente, o desenvolvimento de esforços para atingir o consenso, a maior participação de todos, o respeito pelas capacidades de cada um, evitar as críticas destrutivas, dar mais formação às pessoas e, da parte dos corpos gerentes, devem estar mais próximos do terreno de acção.

As propostas apresentadas pelos inquiridos, cujo conteúdo das mais abordadas centra-se na resolução do conflito através da conversação («organização de reuniões informais para tratar os assuntos» (Quadro nº.10), enquadram a perspectiva de resolução dos conflitos, através da negociação, defendida por Ruiz (2000). Segundo o autor, as partes poderão ser envolvidas num processo de negociação, para que, através de um acordo mútuo, mediante algumas cedências das partes envolvidas, atinjam a forma mais justa e aceite por todos como solução do problema. Esta forma de negociação pode implicar a realização de compromissos, ou a transação de regalias, para deste modo equilibrar os ganhos, ou privilégios.

A possibilidade de resolver os conflitos de interesses da organização em estudo, através da negociação, é reforçada com a opinião de Caetano et al (2000), quando o autor refere que a regularização do fenómeno deve ser centrada na negociação, que, por sua vez, pode contemplar o confronto, ou imposição de determinados requisitos, implicando cedências quando for caso disso.

Uma outra alternativa, que poderá constituir uma metodologia adequada, para este caso concreto, visa a constituição de estratégias integradoras, mediante o estabelecimento de acordos que visam definir responsabilidades, cedências e privilégios. Para o efeito, os participantes deverão ter a oportunidade de

comunicar abertamente, trocar opiniões, divulgar os interesses e expectativas, para, de forma conjunta, definirem as soluções equilibradas e justas para todos. Segundo Caetano et al (2000), as estratégias integradoras poderão constituir resoluções favoráveis, contribuindo para a satisfação geral dos implicados, mediante o seu próprio envolvimento na definição dos interesses e dos requisitos necessários ao melhor entendimento. Esta alternativa é contemplada através das respostas dos inquiridos, quando salientam a necessidade das pessoas comunicarem e dialogarem, para, em conjunto, tratarem da resolução dos seus próprios problemas.

Nas supostas resoluções para os conflitos de interesses encontra-se subjacente o conceito de interacção social, que se concretiza através da acção mútua em reciprocidade e revela-se como o resultado das múltiplas relações que se estabelecem em contexto de trabalho.

As interacções entre os indivíduos, no seio da organização, podem desenvolver-se através de processos básicos e secundários. Os primeiros decorrem das actividades ligadas à acção organizada e podem tomar as formas correspondentes à cooperação, competição e conflito, enquanto os segundos encontram-se mais relacionados com os processos de gestão, ou resolução, dos conflitos e podem tomar as formas de adaptação, acomodação ou assimilação.

A adaptação é caracterizada pelo conjunto de acções e reacções que implica, com vista à conformidade social, em relação às condições oferecidas aos trabalhadores. Quanto à acomodação, é um processo que procede um conflito e revela-se eficaz mediante a implementação de um conjunto de medidas que satisfazem as partes oponentes, volvendo os grupos à tranquilidade. A assimilação implica a fusão das características das partes envolvidas no conflito, e, por outro lado, prevê a redefinição de regras e procedimentos julgados convenientes para devolver a tranquilidade à organização. Em toda esta dinâmica encontram-se subjacentes os processos de negociação, assumindo, a comunicação, um papel imprescindível para que aconteçam as transacções entre os participantes e se realizem as transmissões de informação e compreensão entre os interlocutores.

No caso da organização em estudo, tendo por referência os factores apontados, pelos inquiridos, como responsáveis pela formação de conflitos, nomeadamente, a

insatisfação e o mau feitio, a irresponsabilidade, o egocentrismo, o zelo pelo melhor estatuto e mais poder, as formas incorrectas de comunicação, entre outros aspectos, considero muito pertinente a opinião de Luís Rosa (1994), que salienta a importância da regularização dos conflitos, em situações pontuais e, neste caso, os procedimentos assumem a forma de regras que orientam as relações de interacção dos actores organizacionais. Segundo o autor, as partes oponentes devem ser induzidas para a percepção daquilo que as separa, cada parte deve aceitar com respeito a oponente para , em concreto, serem definidas as regras comuns de relações mútuas. Neste caso encontra-se subjacente o conceito de negociação, como método para a definição e implementação das regras tácita, ou formalmente, aceites.

Em situações específicas, nomeadamente, nos conflitos que resultam das atitudes, ou comportamentos, que provocam mau estar e desequilíbrio entre os participantes da organização, Chambel e Curral (1998) propõem uma forma de gestão do fenómeno, centrada na alteração desses comportamentos, ou mesmo em aspectos ligados à estrutura da organização, como é o caso:

- provocar mudanças na percepção dos membros, através da gestão da cultura;
- evidenciar as diferenças, ou semelhanças, entre os grupos e proceder a alguns ajustamentos;
- redefinir os interesses, introduzindo aspectos de nível superior aos dos elementos que constituem o conflito;
- introduzir padrões de cooperação;
- tentar modificar sentimentos e representações;
- ajustar os padrões de recompensas e punições;
- capacitar os indivíduos para lidarem com o conflito, transmitindo-lhes conhecimentos com vista à negociação, cooperação e trabalho em equipa;
- quando julgado conveniente, poderão ser introduzidas alterações ao nível da estrutura, nomeadamente, redefinindo os papéis profissionais, as funções e as interdependências;
- implementando regras para a mediação e resolução dos conflitos;

- gerando mecanismos de coordenação;
- estabelecendo grupos de consulta para antecipar o conflito.

As diferentes perspectivas apresentadas, poderão ser aplicadas na gestão ,ou resolução do conflito de interesses, mediante uma análise detalhada das causas do fenómeno, dos seus efeitos e das características dos indivíduos implicados, para, numa fase posterior, serem definidas as estratégias mais adequadas e que me melhor se ajustem a cada realidade. A abordagem precedente contempla várias estratégias que podem melhorar a qualidade das relações humanas na organização, contudo, ficou evidente, que para cada uma das circunstâncias que faz desencadear uma situação de conflito na organização, poderá ser aplicada uma forma de tratamento ajustada a cada realidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A inteligência e as capacidades viradas para a descoberta, levaram o homem a conquistar potencialidades que lhe permitem, com determinação, atingir os seus propósitos e satisfazer as suas necessidades.

As organizações são o resultado das actividades sociais do ser humano, que, para sobrepor as suas limitações individuais, de uma forma articulada, deu forma a estas estruturas especializadas, que constituem um poderoso instrumento social.

A cooperação constitui o fundamento das organizações, contudo, o seu funcionamento real contempla estruturas sobrepostas e cruzadas, redes múltiplas de relações e interesses variados, exigindo, para a sua dinâmica, a implementação de metodologias específicas para a obtenção dos objectivos.

Enquanto sistemas sociais, são orientados para a conciliação de interesses e diferentes perspectivas dos actores participantes, para o ajustamento dos subsistemas que preenchem o seu conteúdo, para a harmonização global e para o controle dos fluxos relacionais que potenciam interacções nem sempre harmoniosas.

A problemática dos conflitos de interesses, no seio de uma organização de solidariedade social, preencheu o conteúdo da presente investigação, que, numa fase inicial, foi traduzida na questão de partida: Quais são os factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses, no caso da organização social em estudo.

A realização da pergunta de partida serviu de fundamento para a consulta bibliográfica, que, por sua vez, contribuiu para aprofundar os conhecimentos sobre a problemática, e, com maior precisão, embora numa fase inicial de muitas incertezas, definir os objectivos que passaram a balizar o caminho da pesquisa. Os dois objectivos direccionaram o trabalho para que fosse possível identificar e analisar as causas que sustentam os conflitos de interesses, e, por outro lado, em função do primeiro objectivo, contribuir para a definição de estratégias de intervenção para melhorar a qualidade das relações humanas na organização.

A problemática, numa primeira fase, permitiu explorar as leituras realizadas e inventariar os múltiplos aspectos relativos ao problema. A escolha da orientação mais pertinente para realizar os objectivos propostos, em função dos vários pontos de vista apresentados pelos autores, passou a constituir uma segunda fase realizada a partir do confronto de ideias, não descurando as divergências e convergências de opiniões. O terceiro momento passou a explicitar o quadro teórico que dá corpo e forma à problemática.

O quadro teórico assenta na dinâmica do funcionamento das organizações sociais, evidencia as diferentes abordagens teóricas, com vista à explicação do funcionamento e evolução das mesmas, centrando-se na problemática dos conflitos de interesses, na evolução do conhecimento sobre o fenómeno e no enquadramento actual das reflexões da sociologia dos conflitos.

No que concerne ao conteúdo explicativo do funcionamento das organizações sociais, este centrou-se na sua complexidade, pelo conjunto das relações que nelas se estabelecem, numa perspectiva de sistema aberto, cujas características das interacções enquadram numa estrutura interna que comporta os aspectos culturais, o conjunto dos conhecimentos e metodologias aplicadas no desenvolvimento do trabalho, a divisão das tarefas e distribuição das responsabilidades, os procedimentos de gestão e o conjunto dos comportamentos e atitudes dos intervenientes.

As organizações diferenciam-se através dos objectivos que cada uma realiza, contudo, coexistem, em todas elas, os elementos básico e de trabalho. O primeiro representa o conjunto de pessoas que constituem uma dinâmica própria e tornam o funcionamento possível, enquanto o segundo, possui na sua essência os mecanismos que sustentam as acções e as metodologias relacionadas com o trabalho, mas, as características que estes elementos apresentam, são específicos de cada organização.

São estas particularidades, próprias de cada sistema organizacional, que fundamentam as diferenças culturais que são perceptíveis através dos mecanismos de trabalho e no conjunto das relações que nos são revelados. No caso concreto da organização em estudo, permanece uma cultura de trabalho virada para a solidariedade social, de bem fazer pelo próximo, contudo, alimenta uma estrutura

hierárquica do tipo funcional, com regras e procedimentos que balizam as relações sociais e laborais, precisamente porque «as pessoas não são só altruístas» (quadro nº.1 – anexos 1), e «(...) a parte humana é esquecida» (quadro nº.5 – anexos 1) .

Os princípios materiais e espirituais que regem os seus fundamentos, com uma ligação muito estreita à doutrina e moral cristã, contribuem para a formação de uma cultura muito própria, que por sua vez, determina as características da sua acção organizada, mas, são as pessoas e os seus procedimentos que colocam a marca indelével no seu funcionamento.

O elemento básico é aquele que recebe o enfoque da pesquisa, para, através das características dos trabalhadores e das relações que estabelecem no contexto da acção organizada, esclarecer, nesta organização, quais as razões da existência de conflitos de interesses. Os interesses marcam a orientação da conduta humana, contudo, são regulados pelo conjunto de valores, culturais e éticos, existentes em qualquer contexto social. O que se verifica, nomeadamente na organização que constitui o objecto de análise, é uma interferência de interesses particulares que desencadeiam o conflito, ou seja, os interesses dos participantes entram, inevitavelmente, em conflito entre si, porque a satisfação dos interesses de determinados indivíduos é incompatível com a satisfação de interesses de outros.

Consta no modelo de análise, da presente investigação, que as razões da formação do fenómeno, enquadram, por um lado na dimensão subjectiva, que contempla os aspectos ligados às relações entre os trabalhadores, aspectos da personalidade e interesses pessoais, e, por outro lado, na dimensão objectiva, que, por sua vez, incorpora os elementos relacionados com as características estruturais da organização. Com base na construção teórica do trabalho, e através da recolha dos dados, mediante a aplicação do inquérito por entrevista aos trabalhadores da organização em estudo, ficou perceptível a existência de conflitos de interesses, cujas causas foram identificadas através da realização da análise de conteúdo categorial.

A análise e tratamento dos dados permitiu identificar que os factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses, nesta organização, estão enquadrados, maioritariamente, na dimensão subjectiva, o que revela que grande parte das situações que estão na origem dos conflitos prendem-se à insatisfação e

mau feitio das pessoas, aos comportamentos rígidos e de agressividade, à irresponsabilidade de alguns trabalhadores, ao egocentrismo que se faz sentir, às tentativas para obter mais rendimentos salariais, à luta pelo melhor estatuto e mais poder, às formas incorrectas de comunicar e, de modo geral, à necessidade geral de obtenção dos objectivos particulares (quadro nº.9).

As razões apontadas como responsáveis pelos conflitos da dimensão objectiva, prendem-se à necessidade de mais rendimentos salariais, à falta de diálogo entre os trabalhadores e os órgãos directivos e às divergências pelas diferentes percepções sobre a forma de atingir os objectivos.

O estudo permite perceber, embora este aspecto não tenha sido alvo de muita atenção, pelos diferentes autores que servem de referência para a construção do quadro teórico, que o principal factor responsável pela formação de conflitos entre os participantes da organização, é o egocentrismo, que se revela através das manifestações de saber e supremacia de uns em relação a outros, contudo, é perceptível, através da análise dos dados, que este aspecto é a forma que as pessoas reconhecem como mais eficaz para atingirem os seus interesses, nomeadamente, o melhor estatuto e mais poder. Por sua vez, o poder é o requisito para atingir outros objectivos, o que revela uma interligação e relação de causa e efeito entre os aspectos referenciados como responsáveis pelos conflitos.

Quanto aos factores relativos ao “mau feitio”, insatisfação, comportamentos rígidos e agressividade, são posturas exteriorizadas das características da personalidade dos indivíduos, ou, em alguns casos, geradas pela falta de motivação. As formas incorrectas de comunicação contemplam, por um lado as distorções próprias dos obstáculos afectos aos canais que servem de suporte à transmissão, ou, por outro lado, as manifestações de desagrado ou mau feitio dos indivíduos, cuja personalidade possui, por natureza, estes traços menos sociáveis.

A comunicação é a via utilizada, pelos trabalhadores, para revelarem as suas características e os seus interesses e a interacção é o processo social que permite o encontro face a face e as trocas daí decorrentes, que, por sua vez, são sustentadas através da comunicação.

A investigação permite confirmar a complexidade da dinâmica organizacional, pelo conjunto das relações e interacções que se estabelecem, mas sobretudo, pelos

múltiplos interesses dos participantes, sendo que, estes últimos, de uma forma subtil, tentam atingir os seus propósitos, mesmo tratando-se, neste caso, de uma organização de solidariedade social.

Para que fosse consumado o objectivo consequente à definição dos factores responsáveis pela formação de conflitos de interesses, a investigação contempla algumas estratégias, ajustadas à realidade, para ajudar a melhorar a qualidade das relações humanas na organização. Estas propostas, integram na sua essência as opiniões dos inquiridos, que, por sua vez, foram enquadradas nas soluções encontradas pelos diferentes autores para esta problemática, contudo, fica evidente neste trabalho que os interesses implicados tendem a permanecer, podendo o conflito de vontades ser regularizado.

Algumas das soluções encontradas, pelos inquiridos, incidiram no diálogo entre os intervenientes e na negociação de soluções entre as partes, na maior abertura e clareza na comunicação, no estímulo para a compreensão e empatia nos relacionamentos, no apoio aos mais fracos para facilitar a sua integração e na definição de algumas regras formais que possam colocar as pessoas nos devidos lugares. Quanto à resolução dos conflitos da dimensão objectiva, são propostas estratégias que visam a aproximação dos níveis hierárquicos, nomeadamente, a base do topo da pirâmide.

A negociação entre as partes oponentes é apontada como uma potencial solução do problema, contudo, surgiram outras alternativas, também ajustadas a esta realidade, dependendo da especificidade do conflito e das causas da sua emergência, que se prendem à aplicação de estratégias integradoras, mediante o estabelecimento de acordos.

Em situações específicas inerentes às atitudes e comportamentos, o tratamento do conflito de interesses é direccionado para a gestão do fenómeno, e centralizado para a alteração desses comportamentos que se encontram na origem.

Todas estas propostas implicam uma análise inicial da situação problema, para numa fase posterior, que envolve activamente as partes oponentes, serem negociadas, em conjunto, as potenciais soluções.

Esta investigação constitui apenas um contributo, na tentativa de conhecer e melhorar as relações humanas numa organização, contudo, só mediante a

aplicação do seu conteúdo e após a avaliação dos resultados, poderão resultar as provas fidedignas da sua consistência.

Perante este quadro, manifesto a minha preocupação em relação à qualidade do trabalho que é desenvolvido, quando se verifica que os trabalhadores colocam em primeiro plano os seus próprios objectivos. Com base nos resultados, reconheço a necessidade da aplicação das estratégias definidas e consequente avaliação, e, numa fase posterior, proponho, por um lado, um programa de formação continua direccionado para as relações sociais e, por outro, uma nova análise que se rege pela seguinte questão de partida: Quais as implicações que os conflitos de interesses podem desencadear na prestação do serviço aos utentes?

BIBLIOGRAFIA

- .ADAM, Gérard; REYNAND, J.D. (s/d) – “*Sociologia do trabalho-os conflitos*”, Porto, Rés-Editora.
- .ALMEIDA, João Ferreira de; PINTO, José Madureira (1995) – “*A investigação nas ciências sociais*”, 5ª.edição, Lisboa, Presença.
- .AMBLARD, H. (1989) – “*Gestão de recursos humanos*”, Lisboa, Editorial Presença.
- .ANGUERA, Maria Teresa (1982) – “*Metodologia de la Observacion en las Ciencias Humanas*”, Madrid, Ediciones Cátedra.
- .AZEVEDO, Fernando de (s/d), - “*Princípios de Sociologia*”, S.Paulo, Edições Melhoramento.
- .BARDIN, L. (1979) – “*Análise de conteúdo* », Lisboa, Edições 70.
- .BERTRAND, Yves; GUILLEMET, Patrick (1988) – “*Organizações : uma abordagem sistémica*”, Lisboa, Inst.Piaget.
- .BERNOUX, Philippe (s/d) – “*A Sociologia das organizações*”, Porto, Rés ed.
- .BELL, Judith (1997) – “*Como realizar um projecto de investigação*”, 1ª.edição, Lisboa, Gradiva publicações.
- .BITTI, Pio Ricci (1993) – “*A comunicação como processo social*”, Lisboa, Editorial Estampa.
- .BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari (1994) – “*Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*”, Porto, Porto Editora.

.BOUDON, Raymond (s/d) – “*Os métodos em sociologia*”, Lisboa, Edições Rolim.

.BRYMAN, Alan; CRAMER, Ducan (1992) – “*Análise de dados em ciências sociais*”, Oeiras, Celta Editora.

.CAETANO, António; VALA, Jorge (2000) – “*Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*”, Lisboa, Ed. Rh.

.CARDOSO, Luís (1995) – “*Gestão estratégica das organizações*”, Lisboa, Editorial Verbo.

.CARAÇA, João; AMARAL, J.Ferreira (orgs.) (2000) – “*Sociedade, tecnologia e inovação empresarial*”, Lisboa, INCM.

.CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luís (1998) – “*Psicossociologia das organizações*”, 2ª.edição, Lisboa, Texto Editora.

.CHIAVENATO, Idalberto (1992) – “*Recursos humanos*”, São Paulo, Ed. Atlas.
(1994) – “*Administração : Teoria, processo e prática*”,
2ª.edição, São Paulo, Makron Books.

.CLEGG, Stewart (1998) – “*As organizações modernas* “, Oeiras, Celta editora.

.COHEN, Bruce J. (1980) – “*Sociologia Geral*”, São Paulo, Mc Graw-Hill.

.DUBAR, Claude (1997) – “*A Socialização*” – Porto, Porto Editora.

.ECO, Humberto (1998) – “*Como se faz uma tese em ciências humanas*”, Lisboa, Editorial Presença.

- .ETZIONI, Amitai (1989) – “*Organizações Modernas*”, 8ª. Edição, S.Paulo, Livraria pioneira editora.
- .FACHADA, Maria Odete (2000) – “*Psicologia das relações interpessoais*”, Lisboa, Rumo.
- .FODDY, William (1996) – “*Como perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*”, Oeiras, Celta Editora.
- .FONSECA, Maria Manuel (2002) – “*Formas de organização do trabalho e tendências da mudança organizacional*”, Francisco Ramos e Carlos Silva (coord.) Sociologia em diálogo, Évora: Universidade de Évora, pp.95-120.
- .FORTIN, Marie-Fabienne (1999) – “*O processo de investigação :da concepção à realização*”, Loures, Lusociência.
- .FRAGATA, Júlio (1980) – “*Noções de metodologia para a elaboração de um trabalho científico*”, 3ª.edição, Porto, Livraria Tavares Martins.
- .FRIEDBERG, Erhard (1995) – “*O Poder e a regra – dinâmicas da acção organizada* ”, Lisboa, Instituto Piaget.
- .FRADA, João José Cúcio (1993) – “*Guia prático para elaboração e apresentação de trabalhos científicos*”, Lisboa, Edição Cosmos.
- .FISCHER, Gustave-Nicolas (1992) – “*A dinâmica social – violência, poder e mudança* “, Lisboa, Planeta Editora/ISPA.
- .GALBRAITH, John Kenneth (1983) – “*Anatomia do poder*”, Lisboa, Difusão Editorial.

- .GHIGLIONE**, Rodolphe; **MATALON**, Benjamin (1997) – “ *O inquérito – teoria e prática*”, Oeiras, Celta Editora.
- .GRAWITZ**, Madeleine (1975) – “*Methodes das Sciences Sociales*”, 2ºvol.,Paris, Dalloz.
- .HAMPTON**, David R. (1990) – « *Administração – comportamento organizacional* », S.Paulo, Mc Graw-Hill.
- .HAGUETTE**, Teresa Maria (1990) – “*Metodologias qualitativas na sociologia*”, 2ª.edição Petrópolis, Editora Vozes.
- .KOVÁCS**, Ilona (1990) – “*Concepção e implementação de um modelo organizacional flexível*”, Organização e trabalho, ¾,pp.33-49.
- .LAPASSADE**, Georges (1989) – “ *Grupos organizacionais e Instituições*”, Rio de Janeiro, Ed.Francisco Alves.
- .LESSARD-HERBERT**, Michelle; **GOYETTE**, Gabriel; **BOUTIN**, Gérard (1990) – « *Investigação qualitativa – fundamentos e práticas*», Lisboa, Instituto Piaget.
- LEYENS**, Jacques – Philippe; **YZERBYT**, Vicent (1997) – « *Psicologia social* », Lisboa, 70. Edições.
- LIMA**, M.Pires (1981) – “ *O inquérito sociológico – problemas de metodologia* “, 2ª.edição, Lisboa, Editorial Presença.
- .LOKATOS**, Eva Maria (1986) – “*Sociologia Geral* “, S.Paulo, Ed. Atlas.
- .MAISONNEUVE**, Jean (1967) – “*A dinâmica dos grupos* », Lisboa, Ed. Livros do Brasil.

.**MARC**, Edmond; **PICARD**, Dominique (1992) – “*A interação social*”, Porto, Rés editora.

.**MARCONI**, Marina de Andrade; **LOKATOS**, Eva Maria (1990) – “*Técnicas de Pesquisa: planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados*”, 2ª. Edição, S.Paulo, Atlas.

(1992) – “*Metodologia do trabalho científico*”, 4ª. edição, S.Paulo, Atlas.

.**MARTINS**, José António Coelho (1990) – “*O sistema cultural e opções comportamentais numa empresa familiar*”, Lisboa, IEFP.

.**MINTEZBERG**, Henry (1995) – « *Estrutura e dinâmica das organizações*”, Lisboa, Dom Quixote.

.**MORGAN**, Garrett (1996) – “*Imagens da organização*”, S.Paulo, Ed. Atlas.

.**MORIN**, Edgar (1967) – “*Cultura de massas no sec.XX – o espírito do tempo*”, Rio de Janeiro, Ed. Forence.

.**MAYNTZ**, Renata (1967) – “*Sociologia de la organizacion*”, Madrid, Aliança Editorial.

.**MAYNTZ**, R. ; **HOLM**, K; **HUBNER**, P. (1980) – “*Introduccion a los métodos de la sociología empirica* “, Madrid, Alianza Editorial.

.**MOREIRA**, Carlos Diogo (1994) – “*Planeamento e estratégias da investigação social*”, Lisboa, Inst.Sup.de Ciências Sociais e políticas.

- .NETO, João Pereira (1989) – “*A cultura organizacional das empresas*”, Lisboa, APG.
- .NUNES, A.Sedas (1973) – “*O problema do conhecimento nas ciências sociais*”, Lisboa, G.I.S.
- .QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) – “*Manual de investigação em ciências sociais*”, Lisboa, Gradiva Publicações.
- .ROSA, Luís (1992) – “*Mudança e conflito*”, Lisboa, Editorial Presença.
- (1994) – “*Cultura empresarial – motivação e liderança*”, Lisboa, Editorial Presença.
- .REYNAUD, Jean-Daniel (1997) – “*Les régères du jeu . L’action collective et la régulation sociale* », Paris, Arnaud Colin.
- .REED, Michael I. (1992) – “*The sociology of organizations. Themes, perspectives and prospects*”, Londres, Harvester, Wheatsheaf.
- .RUIZ, Ramón Nemesio (2000) – “*Colaboracion y conflicto – una aproximacion a la sociologia de las organizaciones*”, Valencia, Tirant lo blanch.
- .SANTOS, Theobaldo Miranda (1968) – “*Manual de sociologia*”, S.Paulo, Comp^a.Ed.Nacional.
- .SEYMOUR, Martin Lipset (1992) – “*Consenso e conflito*”, Lisboa, Gradiva.
- .SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (1986) – “*Metodologia das ciências sociais*”, 6^a.edição, Porto, Ed.Afrontamento.

.SILVA, Carlos Alberto (1997) – “Centros de saúde: Cultura Organizacional na Encruzilhada da Cultura e da Identidade profissional- Estudo de caso de três centros de saúde do distrito de Beja”, Tese de Mestrado, Évora, Universidade de Évora.

(2001) – “Recuperar os paradoxos da participação directa – o caso dos hospitais e centros de saúde”, Tese de Doutoramento, Évora, Universidade de Évora.

.SROUR, Robert Henry (1998) – “Poder, cultura e ética nas organizações”, Rio de Janeiro, Editora Campus.

.STRATI, António (2000) – “Theory and method in organization studies”, Londres, Sage.

.TRIVINUS, Augusto (1990) – “Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais”, São Paulo, editora Atlas.

.WORSLEY, Peter (1983) – “Introdução à sociologia” , Lisboa, Publicações Dom Quixote.

.VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Luísa; CAETANO, António (1994) – “Psicologia social”, 4ª.edição, Lisboa, Gulbenkian.

ANEXOS 1

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

(breve descrição do conceito de conflito de interesses)

Pergunta 1 – Em contexto de trabalho, reconhece, ou não, a existência de conflitos de interesses entre os trabalhadores? E entre os trabalhadores e a organização?
(SE A RESPOSTA FOR AFIRMATIVA PASSA PARA A QUESTÃO 2)

Pergunta 2 – Quais são as razões que originam o conflito de interesses (diferenças de opinião e interesses contraditórios) entre as pessoas que trabalham na organização?

Pergunta 3 – Quais são os motivos do conflito de interesses entre a organização e os trabalhadores?

Pergunta 4 – Na sua opinião, quais as medidas a tomar para minimizar o conflito de interesses entre os trabalhadores, ou seja, para melhorar a qualidade das relações humanas na organização?

Pergunta 5 – Que estratégias deveriam ser implementadas para resolver o conflito de interesses entre os trabalhadores e a organização?

QUADRO Nº.1

Nºda pergunta	Entrevista 1 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-Há sempre divergências
Pergunta 2	<ul style="list-style-type: none"> -cada pessoa tem a sua opinião, embora o objectivo a atingir seja comum. -as pessoas privilegiam aspectos diferentes. -as pessoas colocam em primeiro plano os interesses pessoais e depois os da organização. -as pessoas tem sempre em mente os seus objectivos. -as pessoas não são só altruístas. -as pessoas tentam escapar à responsabilidade quando as coisas correm mal. -as pessoas ilibem-se de determinadas responsabilidades. -as pessoas tem ambição, inveja e necessidade de sobressair e necessidade de mostrar que se é melhor que os outros. -As pessoas tentam evidenciar aquilo que fazem bem feito.
Pergunta 3	<ul style="list-style-type: none"> -requisitos pessoais de bem estar. -enquanto os trabalhadores pretendem melhor salário, a organização tenta tirar os seus proveitos. -Para uns estarem bem tem que outros ser prejudicados. -há pessoas mais acessíveis que outras. -as decisões tomadas podem não ser do agrado de toda a gente.
Pergunta 4	<ul style="list-style-type: none"> -devem ser desenvolvidos esforços para atingir o consenso. -muita abertura entre as pessoas e saber ouvir. -permitir que todos participem. -as pessoas devem ser induzidas a deixar de ter medo de falar. -quem lidera deve ouvir mais as diferentes opiniões.
Pergunta 5	-o que deveria ser feito está a ser feito. As pessoas não participam mais porque não querem chatices.

QUADRO N.º.2

N.º.da pergunta	Entrevista 2 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-o ideal seria tudo correr bem, mas existem conflitos de interesses.
Pergunta 2	<p>-as tentativas para ser melhor que os outros, para atingir patamares mais altos que permitam ganhar mais.</p> <p>-as pessoas tentam subir mais para satisfazer o ego.</p> <p>-há conflitos entre colegas pela conquista do poder e pela liderança no seio do grupo.</p> <p>-tentam a superioridade sobre os outros.</p> <p>-o interesse de subir pela conotação que é dada a quem lidera.</p>
Pergunta 3	<p>-necessidade de melhores condições laborais e mais salário.</p> <p>-opiniões divergentes em relação à forma de atingir os objectivos.</p> <p>-os trabalhadores pensam mais neles próprios, enquanto a organização pensa nos objectivos. Cada parte tenta para si os melhores proveitos.</p> <p>-os trabalhadores , por vezes fazem exigências empoladas e a organização não consegue corresponder.</p>
Pergunta 4	<p>-organização de reuniões informais, onde as pessoas falassem sem medo. Onde falassem e esclarecessem os equívocos.</p> <p>-as pessoas deveriam ter oportunidade de confrontar as opiniões e as preocupações.</p> <p>- as pessoas deveriam falar mais entre si, o que fazer e como fazer.</p> <p>-contribuir para que houvesse mais comunicação e diálogo.</p>
Pergunta 5	<p>-mais diálogo e mais abertura, tudo com o devido respeito e com as devidas regras.</p> <p>-mais participação por parte da base da hierarquia.</p>

QUADRO Nº.3

Nº.da pergunta	Entrevista 3 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-os interesses dos trabalhadores são contraditórios. Cada um tenta atingir interesses pessoais diferentes. Entre os trabalhadores e a organização também existem interesses divergentes.
Pergunta 2	<ul style="list-style-type: none"> - objectivos pessoais diferentes. -cada um tenta ser melhor do que o outro. -todos querem ser mais inteligentes e melhores. -cada pessoa tenta mostrar que tem mais capacidades. -divergências por quererem afirmar-se sobre os outros. -tentativas para ascender e ter mais poder. Tentativas para subir na hierarquia.
Pergunta 3	-procura de mais salário. Acham que não tem os vencimentos adequados aquilo que estão a fazer
Pergunta 4	<ul style="list-style-type: none"> - estimular a compreensão e empatia para que seja possível perceber as capacidades do outro. -apoiar os mais fracos ou que não estão integrados. -evitar as criticas aos outros para que haja mais compreensão. -permitir uma aprendizagem mais eficaz. É importante dar formação às pessoas. -dar apoio às pessoas para que possam ter uma postura mais correcta.
Pergunta 5	-é importante promover a formação das pessoas, dar-lhes mais apoio, evitando as incertezas e dúvidas. Permitir os contactos com a realidade.

QUADRO Nº.4

Nº.da pergunta	Entrevista 4 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-Há por vezes diferenças de opinião e interesses contraditórios e dependem das pessoas.
Pergunta 2	-objectivos pessoais que as pessoas tentam atingir. -tentativas das pessoas se exporem e tentarem fazer crer que são boas naquilo que fazem, tentarem distinguir-se e serem o centro das atenções.
Pergunta 3	- às vezes é necessário parar um bocadinho e pensar para depois resolver as coisas.
Pergunta 4	-as pessoas deveriam reunir com frequência, para falar entre elas e resolver os problemas. Às vezes há um bocadinho de falta de comunicação entre as pessoas. As pessoas pensam determinadas coisas mas não dizem aos outros.
Pergunta 5	-ouvir as opiniões dos trabalhadores. Se a organização não pode fazer mais explica porque não pode, mas não devem fechar a porta e dizer não. As relações de poder são harmoniosas e democráticas. Há uma integração óptima das pessoas que vem de novo.

QUADRO Nº.5

Nº.da pergunta	Entrevista 5 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-temos que ter consciência que não trabalhamos só para atingir os nossos objectivos, mas, nos grupos não encontro essa realidade e verifico a existência de interesses divergentes e contraditórios. O mesmo acontece entre os trabalhadores e a organização.
Pergunta 2	-as pessoas vivem num mundo em que uns tentam ultrapassar os outros. -as pessoas querem cada vez mais. -a inveja entre as pessoas, eu estou com x mas tenho que ultrapassar o outro. -os interesses materiais estão à frente de tudo. -a conquista do poder, o querer os objectivos, que são ir para cima e a parte humana é esquecida.
Pergunta 3	-as pessoas esquecem os objectivos da organização. -as pessoas deveriam tentar fazer o melhor possível. -as pessoas dispersam-se e o trabalho pode não ser tão bem realizado.
Pergunta 4	-as pessoas deveriam ser chamadas à atenção em conversas informais, chama-las à razão para que se esqueçam dos materialismos e pensem mais nas pessoas.
Pergunta 5	-a organização tem que estar muito alerta e ouvir mais as pessoas, não pode haver dispersão. -mais firmeza nas decisões.

QUADRO Nº.6

Nº.da pergunta	Entrevista 6 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-as opiniões e os interesses são divergentes, quer entre os trabalhadores, quer entre estes e a organização.
Pergunta 2	-é a má organização do trabalho entre nós, porque conhecemos o que temos que fazer, mas é a questão do empurra e depois gera-se pequenos novelos que dão lugar ao conflito. -as pessoas desentendem-se porque umas fazem e outras não fazem. Para aparecer feito alguém tem que fazer e é sempre a mesma coisa.
Pergunta 3	-falta de contacto e comunicação com os chefes. -as pessoas tem falta de falar e não tem oportunidade, depois falam com quem não devem e em alturas que não são oportunas. -há que dar um pouco de mais atenção às pessoas. -as pessoas às vezes tem problemas e não há tempo para lhes dar atenção, e às vezes anda ali a roer. -as pessoas fazem muito esforço físico e mental e precisam de um reconforto.
Pergunta 4	-as pessoas tem necessidade de ser ouvidas. -as pessoas tem problemas acumulados e precisam falar. É preciso ouvir as pessoas. -as pessoas precisam de mais atenção. -as pessoas estão cansadas e desmotivadas, talvez pelo trabalho a mais e com a falta de apoio cria revolta . Só nos vêm para trabalhar, o que provoca descontentamento.
Pergunta 5	-as pessoas deveriam ter oportunidade para falar e apresentar os seus problemas, comunicar faz bem.

QUADRO Nº.7

Nº.da pergunta	Entrevista 7 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-há conflitos de interesses.
Pergunta 2	<p>-a tendência natural do ser humano é ter mais do que tem. As pessoas querem sempre ter mais.</p> <p>-As pessoas querem subir e distinguir-se dos outros.</p> <p>-desejo de poder uns sobre os outros.</p> <p>-individualização que a sociedade promove e que se reflecte no indivíduo.</p> <p>-reduzidas relações sociais.</p> <p>-a sociedade torna o indivíduo competitivo.</p> <p>-a competitividade é enorme, cada um luta pelas suas regalias e por melhores lugares.</p>
Pergunta 3	<p>-as funcionárias reclamam porque não são remuneradas pelo que fazem.</p> <p>-maior salário.</p> <p>-hoje em dia é uma luta porque as pessoas querem ter mais e melhor.</p> <p>-os quadros superiores tem dificuldade em admitir que erram.</p> <p>-as pessoas são ouvidas mas as suas opiniões não contam.</p> <p>-falta de abertura dos quadros superiores.</p> <p>-o topo da hierarquia é democrática, mas os intermédios são autocráticos.</p> <p>-as pessoas não sentem confiança nas resoluções dos problemas, porque não tem voz activa para verem as suas ideias concretizadas.</p>
Pergunta 4	<p>-fazer pensar que o outro também existe.</p> <p>-desenvolvimento de estratégias para recuperar a sensibilidade sobre o que se passa e que as pessoas pudessem expressar o que sentem.</p>
Pergunta 5	<p>-mais descentralização e delegação de competências para que se dê maior atenção a determinados aspectos que acabam por ficar em segundo plano.</p> <p>-tornar mais simples as decisões.</p>

QUADRO Nº.8

Nº. da pergunta	Entrevista 8 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-às vezes há diferenças de opinião e interesses contraditórios.
Pergunta 2	<ul style="list-style-type: none"> -ciúme, porque por vezes o trabalho é igual e os salários são diferentes. -o querer fazer melhor. -querer subir é o interesse das pessoas. -desconfiança entre as pessoas -falta de colaboração -mau feitio das pessoas. -atitudes incorrectas ligadas à personalidade. -formação de subgrupos e falam entre elas. Fazem conversas. A ideia das pessoas é subir. As pessoas tem que ter mais cuidado naquilo que dizem.
Pergunta 3	<ul style="list-style-type: none"> -não interessa o trabalho, interessa ganhar mais. -a direcção técnica é correcta, tenta resolver as situações e os problemas, ouve as pessoas e dá-lhes confiança para exporem os problemas. Toda a direcção me tem respeitado e tratado da melhor forma. O problema está nos grupos.
Pergunta 4	-Sem resposta
Pergunta 5	-Sem resposta

QUADRO Nº.9

Nº.da pergunta	Entrevista 9 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-há a possibilidade de haver choques de opinião e conflitos de interesses.
Pergunta 2	<p>-basicamente é da forma de ser das pessoas, do seu feitio e da forma de ver as coisas.</p> <p>-a forma como as pessoas encaram o serviço e a vocação que tem para o fazer.</p> <p>-os princípios da pessoa contam muito.</p> <p>-encarar o trabalho da forma como foi criada (educada).</p> <p>-pouca cultura de algumas pessoas e depois ligam-se a pequenos pormenores, não sabem compreender as coisas devidamente.</p> <p>-falta de interesse pela aprendizagem.</p>
Pergunta 3	<p>-não ter bem a percepção do serviço por parte da direcção, querem que tudo corra bem, mas não estão dentro do serviço.</p> <p>-nós, com a direcção técnica fazemos equipa, juntamo-nos e completamo-nos (teoria e prática).</p> <p>-falta de participação nas decisões, porque todos nós gostamos que as coisas corram bem.</p> <p>-falta de abertura.</p>
Pergunta 4	<p>-a liderança é democrática, mas às vezes é necessário ter uma certa rigidez.</p> <p>-as pessoas devem cultivar-se mais e ser mais bem formadas.</p>
Pergunta 5	<p>-valorizar as pessoas e levantar-lhes o ânimo.</p> <p>-valorizar para fazer crescer as pessoas.</p> <p>-mais presença e abertura dos mesários</p> <p>-presença dos mesários , não só nas festas mas noutras ocasiões.</p> <p>-mais apoio pela direcção</p>

QUADRO Nº.10

Nº.da pergunta	Entrevista 10 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-cada pessoa tem a sua opinião e nem sempre são concordantes. Não quer dizer que são conflitos preocupantes, mas em termos de organização de trabalho, às vezes há divergências.
Pergunta 2	-opiniões divergentes. -as pessoas às vezes não vêm bem dispostas. -quando as colegas não colaboram, isso faz-nos aborrecimento. -às vezes certos pormenores ligados à comunicação. -a agitação própria do trabalho que é muito.
Pergunta 3	-o excesso de trabalho pode provocar uma certa revolta e um certo nervosismo. -há membros da direcção que eu nem conheço.
Pergunta 4	-sem resposta
Pergunta 5	-sem resposta

QUADRO Nº.11

Nº. das perguntas	Entrevista 11 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-há sempre conflitos de interesses.
Pergunta 2	<p>-há pessoas que passam por cima das colegas para chegar a determinado sitio.</p> <p>-há colegas que se calam, mas há uma que quer mandar mais que as outras e chegar mais à frente e temos que ter paciência.</p> <p>-o principal problema é a tentativa de subida por parte de algumas pessoas.</p> <p>-alguém que pensa que faz mais e melhor.</p> <p>-a situação de eu faço e ela não fez.</p> <p>-as coisas têm que ser ditas de outra forma para não magoar as pessoas. As pessoas ficam com sentimento de revolta.</p> <p>-o afastamento das pessoas tem a ver com a indiferença (das chefias) e a forma incorrecta de se dirigirem ao pessoal.</p> <p>-dá a sensação que tudo fica para elas, tem que fazer tudo e depois ... é só dar ordens.</p> <p>-vive-se um sentimento de medo, as pessoas não dizem o que sentem.</p> <p>-falta de comunicação entre uns e outros.</p>
Pergunta 3	<p>-eu vejo que elas não tem razão de queixa, porque estão bem.</p> <p>-aquilo que é exigido é aquilo que é de direito. Se as pessoas refilam não têm razão para tal.</p>
Pergunta 4	-a direcção técnica ter mais tempo para estar mais em cima das situações.
Pergunta 5	-mais controle e mais supervisão é necessário para melhorar o funcionamento.

QUADRO Nº.12

Nº.das perguntas	Entrevista 12 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-pela análise que faço há sempre conflitos.
Pergunta 2	<p>-há sempre pessoas que querem subir mais um bocadinho, demonstrar que fizeram melhor, há um certo exibicionismo.</p> <p>-é a maneira de ser das pessoas.</p> <p>-um pouco de falta de respeito pelo trabalho, entre colegas.</p> <p>-elas não estão a sentir que estão a magoar as colegas, é espontâneo.</p> <p>-as pessoas não assumem o mal, ninguém é perfeito.</p> <p>-fazem críticas que não são construtivas.</p> <p>-há colegas que têm a mania da perfeição. Valorizam em excesso o próprio trabalho.</p> <p>-é o feitio das pessoas.</p>
Pergunta 3	<p>-acho que este tipo de conflito não é significativo, as coisas a este nível funcionam bem.</p> <p>-a perfeição não é total em lado nenhum, mas penso que as coisas estão bem organizadas.</p> <p>-eu até digo que as pessoas que aqui trabalham ficam preparadas para o mundo do trabalho. As pessoas que querem aprender aprendem as coisas bem.</p> <p>-a direcção técnica é boa, existe calma, paciência e está atento às situações.</p> <p>-a liderança é boa, as pessoas têm possibilidade de participar, temos facilidade para falar e apresentar os assuntos.</p>
Pergunta 4	Sem resposta
Pergunta 5	Sem resposta

QUADRO Nº.13

Nº.da pergunta	Entrevista 13 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-reconheço a existência de conflitos.
Pergunta 2	<p>-falta de diálogo entre as pessoas.</p> <p>-más interpretações.</p> <p>-maus feitos, que levam as pessoas a ter determinadas atitudes.</p> <p>-as pessoas não aceitam outras opiniões. Há uma certa superioridade.</p> <p>-fazem comentários umas das outras.</p> <p>-as pessoas gostam de mandar.</p> <p>-ninguém quer ficar mal e dizem, porque é que a minha opinião não conta.</p> <p>-muito trabalho.</p>
Pergunta 3	<p>-com a direcção técnica não há tanto conflito, sabe ver as coisas.</p> <p>-as colegas dizem que o sr. dá-nos confiança.</p> <p>-há um certo ciúme porque as colegas dizem que o senhor dá-nos mais atenção.</p> <p>-o senhor sabe ouvir e compreende-nos, podemos contar consigo, etc.</p> <p>-quando há conflitos com as chefias é porque dizem as coisas de qualquer maneira, não sabem dizer as coisas às pessoas. Não se pode rebaixar as pessoas nem intimidá-las.</p> <p>-em relação à mesa administrativa, acho que deviam estar mais próximos das funcionárias.</p>
Pergunta 4	<p>-é importante falar com as pessoas, sector por sector, ou, todas juntas.</p> <p>-umas com as outras, as pessoas deviam ser mais frontais.</p>
Pergunta 5	<p>-mais diálogo com a direcção.</p> <p>-a direcção deveria falar com as pessoas e colocar algumas no lugar, definindo as regras básicas e não permitindo certos comportamentos.</p>

QUADRO Nº.14

Nº.da pergunta	Entrevista 14 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-considero a existência de conflitos de interesses.
Pergunta 2	- determinados feitios provocam desacordo. -as pessoas podem vir chateadas e descarregam nos outros, o mau feitio não nos calha bem -as atitudes não são próprias e desagradam. -o desinteresse de algumas colegas pelo serviço, não participam.
Pergunta 3	-nem conheço os elementos da mesa administrativa. Em relação ao trabalho acho que está bem organizado, tem mesmo que ser organizado assim. É possível participar, a direcção técnica coloca-nos à vontade.
Pergunta 4	-isso é difícil, é complicado responder, não tenho estudos para isso.
Pergunta 5	-Sem resposta.

QUADRO Nº.15

Nº.da pergunta	Entrevista 15 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-há interesses divergentes.
Pergunta 2	<p>-objectivos diferentes quando vêm trabalhar, e, não tendo os mesmos objectivos, aplicam atitudes diferentes para os atingir.</p> <p>-determinadas pessoas gostam do que fazem e empenham-se, outras vêm nas calmas e querem apenas o salário e fazem o que é possível fazer.</p> <p>-as pessoas são individualistas, pensam só no interesse próprio.</p> <p>-existência de elementos perturbadores.</p> <p>-algumas pessoas tentam valorizar-se mais que outras.</p> <p>-atitudes de rebaixamento de algumas pessoas.</p> <p>-pessoas que se tentam evidenciar.</p>
Pergunta 3	<p>-as pessoas esquecem os objectivos da organização.</p> <p>-a mesa administrativa devia estar mais presente. As pessoas não sabem de onde partem as regras e depois há conflitos.</p>
Pergunta 4	-Sem resposta.
Pergunta 5	-Sem resposta.

QUADRO Nº.16

Nº.das perguntas	Entrevista 16 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-reconheço que há conflitos de interesses na organização.
Pergunta 2	<p>-a forma como as pessoas apresentam as coisas, como dizem as coisas.</p> <p>-não dizem as palavras como deve ser e magoam.</p> <p>-eu fico revoltada se não me dizem as coisas como deve ser.</p> <p>-às vezes conversamos umas com as outras e depois vão contar a outras colegas e já não dizem da mesma forma e acrescentam pormenores.</p> <p>-há sempre interesses por detrás disto tudo, penso que algumas pessoas querem subir.</p> <p>-com boa vontade as pessoas colaboram, as coisas têm que ser ditas de outra forma.</p> <p>-quem se esforça mais um bocadinho é comida pelas colegas, elas dizem, pois é para parecer bem aos chefes. Eu fico revoltada porque até já tenho medo de fazer. Elas até dizem, tu deves dar cabo disto tudo.</p>
Pergunta 3	<p>-no principio é tudo muito bonito, mas depois ficam cheias de trabalho, cansadas e daí terem atitudes de não participação. Este facto pode provocar desagrado entre as partes.</p> <p>-há pessoas que não querem aprender e não querem admitir os ensinamentos das colegas.</p> <p>-outras fogem do serviço e não se importam.</p>
Pergunta 4	-nada a salientar. Não sei explicar.
Pergunta 5	-Sem resposta

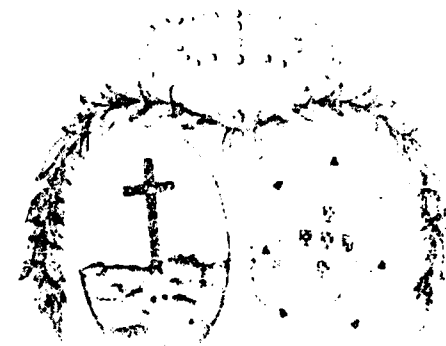
QUADRO Nº.17

Nº.das perguntas	Entrevista 17 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-Entre o pessoal e a organização penso que não há grandes conflitos, contudo, entre sectores intermédios tem havido conflitos e no seio dos grupos de trabalho.
Pergunta 2	<p>-não gostar de determinadas pessoas leva-as a desentenderem-se.</p> <p>-as pessoas dividem-se em subgrupos.</p> <p>-há pessoas que são bem vistas, mesmo que não trabalhem muito bem.</p> <p>-há sempre a tendência para liderar, mesmo que formalmente essa pessoa não tenha essa função, o que pode gerar conflitos, porque os outros não reconhecem essas competências.</p> <p>-há sempre quem se julgue mais esperto e mais competente.</p>
	<p>-de há uns anos para cá, a instituição tem tido uma grande abertura, o que favorece a sua acção. Tivemos a sorte de encontrar as pessoas certas para que a estrutura funcione. Há maior colaboração entre direcção técnica e mesa administrativa. A comunicação funciona eficazmente. O técnico passa ao pessoal as metodologias essenciais. O pessoal, gradualmente foi equilibrando os procedimentos de acordo com as indicações técnicas. Hoje vê-se os efeitos da acção organizada. As normas e procedimentos estão mais sustentadas e firmes, bem pensadas, há diálogo e cooperação entre os técnicos e a mesa administrativa.</p>
Pergunta 4	-Sem resposta.

QUADRO Nº.18

Nº.das prguntas	Entrevista 18 (RESPOSTAS)
Pergunta 1	-sim eu acho que sim, existem conflitos de interesses.
Pergunta 2	<p>-muitas pessoas não se preocupam com o fazer bem, mas com o salário que ganham.</p> <p>-as pessoas pecam por não expressar os seus ideais, conversam nos bastidores e não participam o suficiente.</p> <p>-quando alguém fala nas reuniões, todas vão olhar e avaliar.</p> <p>-as repreensões não podem ser feitas na frente do grupo (pelos chefes). Isso ás vezes acontece, eu prefiro que me chamem à atenção na hora e não em frente das outras pessoas.</p> <p>-há falta de frontalidade, quando é preciso as pessoas não falam.</p> <p>-verificam-se distorções na comunicação.</p> <p>-a falta de frontalidade magoa as pessoas, que não se devem tratar de cima para baixo.</p> <p>-excesso de autoridade.</p> <p>-aspectos negativos ligados à personalidade.</p> <p>-a responsabilidade e o respeito pelos outros é fundamental.</p> <p>-a repreensão feita de forma incorrecta é horrível, cria desmotivação. Actualmente penso que poucas pessoas vêm satisfeitas para o serviço.Se não houver bom ambiente não há motivação.</p>
Pergunta 3	<p>-o topo da hierarquia está longe da realidade e não se apercebe bem dela.</p> <p>Os funcionários sentem falta dessa aproximação e diálogo entre as partes.</p>
Pergunta 4	-é difícil mudar a personalidade das pessoas, é importante ouvir as pessoas sem ser em grupo, desta forma as pessoas não se expressam, tem medo de falar.
Pergunta 5	-é necessário promover o diálogo entre as pessoas, funcionários e o topo da hierarquia.

ANEXOS 2



**Santa Casa da Misericórdia
de**

Compromisso

1981

Deus oferece
a sua
misericórdia
a todo aquele
que a quiser
acolher,
ainda que
distante
e duvidoso.
Seja Maria,
Mãe da Divina
Misericórdia
a estrada
luminosa
do nosso
caminho
no novo milênio.



João Paulo II

(Nova designação aprovada em Assembleia Geral de 24/11/2000)

COMPROMISSO

da

Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo

CAPÍTULO I

DENOMINAÇÃO. NATUREZA, ORGANIZAÇÃO E FINS

ARTIGO 1º

1. A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia, também mais abreviadamente denominada Santa Casa da Misericórdia, ou simplesmente Misericórdia, fundada no ano de 1499, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objectivo de satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs.
2. No campo social exercerá, assim, a sua acção através da prática das catorze obras de Misericórdia, tanto espirituais como corporais, e no sector especificamente religioso, sob a invocação de Nossa Senhora da Misericórdia, que é a sua padroeira, manterá o culto divino nas suas Igrejas e exercerá as actividades que constarem deste compromisso e as mais que vierem a ser consideradas convenientes.
3. A Irmandade adquire personalidade jurídica civil e estará reconhecida como instituição privada de solidariedade social, mediante participação escrita da sua erecção canónica, feita pelo ordinário Diocesano aos serviços competentes do Estado.
4. Em conformidade com a natureza que lhe provem da sua erecção canónica, a Irmandade está sujeita ao Ordinário Diocesano, de modo similar ao das demais associações de fiéis.

ARTIGO 2º

A Instituição constituída, por tempo ilimitado, tem a sua sede na vila de , no Largo da Liberdade, freguesia de Nª Sª do Bispo, e exerce a sua Acção no respectivo concelho, mas poderá estabelecer delegações em outras zonas do mesmo concelho ou distrito.

ARTIGO 3º

1. Sem quebra da sua autonomia e independência e dos princípios que a criaram e orientam, a Irmandade cooperará, na medida das suas

possibilidades, e na realização dos seus fins, com quaisquer outras entidades públicas e particulares, que o desejem e, igualmente, promoverá a colaboração e o melhor entendimento com as autoridades e população locais, em tudo o que respeita à manutenção e ao desenvolvimento das obras sociais existentes, designadamente, através de actuações de carácter dinamizador, cultural e recreativo.

2. A instituição poderá, assim, efectuar acordos com outras Santas Casas da Misericórdia ou com outras instituições ou com o próprio Estado para melhor realização dos seus fins.

3. Igualmente poderá constituir federações com outras Santas Casas da Misericórdia para criar ou manter, de forma regular e permanente, serviços ou equipamentos de utilização comum e para desenvolver acções sociais de responsabilidade comum.

4. A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia é membro fundador da União das Misericórdias Portuguesas com todos os direitos e deveres inerentes.

ARTIGO 4º

Expressamente se consigna que o âmbito da actividade social da Instituição não se confina apenas ao campo da chamada segurança social e pode abranger, também, outros meios de fazer bem e, designadamente, os sectores da saúde e da educação.

ARTIGO 5º

1. Constituem a Irmandade todos os seus actuais irmãos e os que de futuro nela vierem a ser admitidos.

2. O número de irmãos é ilimitado.

ARTIGO 6º

1. O Governo da Irmandade reside na Assembleia Geral e, por delegação desta, na Mesa Administrativa e no Definitório ou Conselho Fiscal.

2. A Mesa Administrativa poderá ser coadjuvada e assistida por Mordomos, livremente por ela escolhidos, dentre os irmãos que revelarem melhor conhecimento técnico dos diversos sectores da Instituição e que pelos respectivos problemas manifestarem maior interesse.

CAPITULO II

DOS IRMÃOS

ARTIGO 7º

Podem ser admitidos, como irmãos os indivíduos de ambos os sexos, que reunam as seguintes condições:

a) Sejam de maioridade;

b) Sejam naturais, residentes ou ligados por laços de afectividade ao concelho da sede da Irmandade;

c) Gozem de boa reputação moral e social;

d) Aceitem os princípios da doutrina e da moral cristãs que informam a instituição e que, conseqüentemente, não hostilizem, por qualquer meio, designadamente, pela sua conduta social, ou pela sua actividade pública, a religião católica e os seus fundamentos;

e) Se comprometam ao pagamento de uma quota semestral que não poderá ser inferior a 150\$00, e cujo montante exacto será fixado em assembleia geral, de três em três anos.

ARTIGO 8º

1. A admissão dos irmãos é feita mediante proposta assinada por dois irmãos e pelo próprio candidato, em que o mesmo se identifique, se obrigue a cumprir as obrigações de irmãos e indique o montante da quota que subscreve.

2. Tal proposta será submetida à apreciação da Mesa Administrativa na sua primeira reunião ordinária posterior à apresentação na Secretaria.

3. Só se consideram admitidos os propostos que tiverem reunido, em escrutínio secreto, a maioria absoluta dos votos dos membros da Mesa Administrativa que estiverem presentes na respectiva votação, considerando-se equivalentes a rejeição, as abstenções e os votos nulos e em branco.

4. A admissão dos novos irmãos somente será considerada definitiva depois de eles assinarem, perante o Provedor, documento pelo qual se comprometam a desempenhar com fidelidade os seus deveres de irmãos.

5. O pagamento das quotas é devido a contar do início do mês em que os irmãos forem admitidos.

ARTIGO 9º

1. Todos os irmãos têm direito:

a) A assistir, participar e votar nas reuniões da assembleia geral;

b) A ser eleitos para os corpos gerentes;

c) A requerer a convocação extraordinária da Assembleia Geral, da Mesa Administrativa e do definitório ou Conselho Fiscal, devendo o pedido ser apresentado por escrito, com a indicação do assunto a tratar, e assinado, no primeiro caso, pelo mínimo de 50 irmãos e nos restantes casos por cinco irmãos;

d) A visitar, gratuitamente, as obras e serviços sociais da instituição e a utilizá-los, com observância dos respectivos regulamentos;

e) A receber, gratuitamente, um exemplar deste compromisso e o respectivo cartão de identificação, para o qual apresentarão, previamente, a necessária fotografia;

f) A ser sufragado, após a morte, com os actos religiosos previstos neste Compromisso.

ARTIGO 10º

Todos os irmãos são obrigados:

a) Ao pagamento das respectivas quotas, exceptuando os que tiverem cargos efectivos nos corpos gerentes ou neles houverem servido, durante dois mandatos;

b) A desempenhar com zelo e dedicação os lugares dos corpos gerentes para os quais tiverem sido eleitos, salvo se for deferido o pedido de escusa que, por motivo justificado, apresentarem, ou se tiverem desempenhado algum desses cargos no triénio anterior;

c) A comparecer, nos actos oficiais e nas solenidades religiosas e públicas para as quais a Irmandade tiver sido convocada devendo, em tais actos, e sempre que isso for possível, usar os trajes habituais e distintivos próprios da Irmandade, conforme lhe for determinado;

d) A participar, nos funerais dos irmãos falecidos, sempre que tais funerais se realizem na localidade onde se situa a sede da instituição;

e) A colaborar no progresso e desenvolvimento da instituição de modo a prestigiá-la e a torná-la cada vez mais respeitada, eficiente e útil perante a colectividade em que está inscrita;

f) A defender e proteger a Irmandade, em todas as eventualidades principalmente quando ela for injustamente acusada ou atacada no seu carácter de instituição particular e eclesial, devendo por outro lado proceder sempre com recta intenção e ao serviço da verdade e do bem comum, sem ambições ou propósitos de satisfação pessoal, mas antes, e sempre, com o pensamento em Deus e nos irmãos.

ARTIGO 11º

1. Serão excluídos da Irmandade os irmãos:

a) Que solicitarem a sua exoneração;

b) Que deixarem de satisfazer as suas quotas por tempo superior a dois anos e que, depois de notificados, não cumpram esta sua obrigação, ou não justifiquem a sua atitude no prazo de três meses;

c) Que não prestarem contas dos valores que lhes tenham sido confiados;

d) Que, sem motivo justificado, se recusarem a servir os lugares dos corpos gerentes para que tiverem sido eleitos;

e) Que perderam a boa reputação moral e social e os que, voluntariamente, causarem danos à instituição;

f) Que tomem atitudes hostis à Religião Católica.

2. A aplicação da pena de exclusão é da competência da Mesa, com possibilidades de recurso para a Assembleia Geral.

CAPITULO III

DO CULTO E ASSISTÊNCIA ESPIRITUAL

ARTIGO 12º

Nas diversas obras sociais e serviços desta Irmandade da Santa Casa da Misericórdia, haverá assistência espiritual e religiosa e para tal:

a) Haverá nela, um capelão privativo designado pelo Ordinário da Diocese, sob proposta da Mesa Administrativa;

b) Fará parte do quadro do seu pessoal permanente, sempre que possível, um grupo ou comunidade de Religiosas, com funções de chefia nos diversos sectores ou serviços, as quais, se pedirem admissão na Irmandade, serão dispensados do pagamento de qualquer jóia ou quota.

ARTIGO 13º

As Igrejas e Capelas da Misericórdia são destinadas ao exercício do culto divino e nelas se realizarão, sempre que possível, os seguintes actos:

a) A Missa dominical da Irmandade;

b) A festa anual da Visitação em honra da Padroeira da Misericórdia;

c) As cerimónias litúrgicas da Semana Santa.;

d) Uma Missa de sufrágio por alma de cada irmão falecido;

e) Exéquias anuais, no mês de Novembro, por alma de todos os irmãos e benfeitores falecidos;

r) A celebração de outros actos de culto que constituírem encargos aceites.

ARTIGO 14º

Ao capelão privativo compete assegurar:

a) A conveniente assistência espiritual e religiosa aos utentes e ao pessoal dos diversos sectores da instituição;

b) A realização dos actos previstos no artigo anterior.

CAPITULO IV

DO PATRIMÓNIO E DO REGIME FINANCEIRO

ARTIGO 15º

1. O património da Irmandade é constituído por todos os seus actuais bens e pelos que venha a adquirir por título legítimo.

2. A instituição não pode alienar nem onerar os seus bens imóveis e os móveis com especial valor artístico ou histórico, sem prévia deliberação da Assembleia Geral, seguida do cumprimento das respectivas normas canónicas e civis.

ARTIGO 16º

1. As receitas da Irmandade são ordinárias e extraordinárias.
2. Constituem receitas ordinárias:
 - a) Os rendimentos dos bens próprios;
 - b) O produto das quotas dos irmãos;
 - c) As pensões e percentagens de compensação pagas pelos utentes dos diversos sectores da instituição;
 - d) Outros rendimentos de serviços e obras sociais;
 - e) Os subsídios, participações e compensações pagos pelo Estado e Autarquias Locais;
 - f) Outros quaisquer rendimentos que, por sua natureza, não devem normalmente repetir-se em anos económicos sucessivos;
 - g) Os espólios dos utentes que não forem legitimamente reclamados pelos respectivos interessados no prazo legal.

ARTIGO 17º

1. As despesas da Irmandade são ordinárias e extraordinárias.
2. São ordinárias:
 - a) As que resultam da execução do presente Compromisso;
 - b) As do exercício do culto e as que resultam do cumprimento de encargos da responsabilidade da instituição;
 - c) As que assegurem a conservação e a reparação dos bens e a manutenção dos serviços, incluindo vencimentos de pessoal e encargos patronais;
 - d) As de impostos, contribuições e taxas que oneram bens e serviços;
 - e) As quotizações devidas a Uniões e Federações em que a instituição estiver inscrita ou filiada;
 - f) As que resultam da deslocação de utentes, corpos gerentes e pessoal, quer em serviço da instituição, quer para benefício dos próprios assistidos;
 - g) Quaisquer outras que tenham carácter de continuidade e permanência e estiverem de harmonia com a lei e com os fins estatutários.
3. São extraordinárias:
 - a) As despesas de construção e equipamento de novos edifícios, serviços e obras ou de ampliação dos já existentes;
 - b) As despesas de aquisição de novos terrenos para construção ou de novos prédios rústicos e urbanos;
 - c) As despesas que constituírem auxílios imperiosos e extraordinários a indivíduos que deles necessitem com urgência, tanto aos que forem moradores neste concelho, como aos que nele acidentalmente se encontrem;
 - d) As outras despesas que se justifiquem pela sua utilidade ou necessidade e que pela Assembleia Geral ou pela Mesa Administrativa forem previamente, deliberadas e autorizadas.

ARTIGO 18º

O exercício anual da Irmandade corresponde ao ano civil.

ARTIGO 19º

1. Até 31 de Outubro de cada ano será elaborado e submetido à aprovação juntamente com o plano de actividades Sociais, o orçamento para o ano seguinte, com discriminação das receitas e despesas de cada estabelecimento ou sector de actividade e com dotação separada das verbas de pessoal e material.
2. No decorrer de cada ano poderão ser elaborados e submetidos à competente aprovação dois orçamentos suplementares para ocorrer a despesas que não haviam sido previstas no orçamento ordinário, ou que nele haviam sido insuficientemente dotados.
3. Em casos muito especiais e devidamente justificados, poderá ainda ser elaborado e aprovado mais um terceiro orçamento suplementar.

ARTIGO 20º

Será extraído, diariamente, um balancete do respectivo movimento de dinheiros e valores equivalentes verificado nesse mesmo dia, e na primeira reunião ordinária da Mesa Administrativa de cada mês, deverá ser apresentado, para apreciação, o balancete do movimento do mês anterior.

ARTIGO 21º

Na Secretaria da Misericórdia existirão, devidamente escriturados, os livros de contas, registos e cadernos auxiliares que forem julgados convenientes para clareza da escrita e de todos os negócios da instituição.

ARTIGO 22º

Até 31 de Março de cada ano serão apresentados à apreciação e votação da Assembleia Geral as contas de gerência do exercício anterior, com o respectivo relatório da Mesa Administrativa e parecer do Definitório, ou Conselho Fiscal, tudo acompanhado dos mapas e documentos justificativos.

ARTIGO 23º

Na elaboração e execução dos orçamentos e no funcionamento dos serviços de contabilidade e tesouraria serão tomadas, na devida consideração, as normas orientadoras de carácter genérico da actividade tutelar do Estado, de modo a ser obtido o melhor aperfeiçoamento possível dos serviços.

ARTIGO 24º

1. Os capitais da instituição são depositados, à ordem ou a prazo, na Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, ou em qualquer Banco Nacional.
2. Ficam exceptuados deste preceito os dinheiros necessários ao movimento normal diário da instituição.

CAPITULO V

Secção I

DA ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 25º

1. Os Órgãos Sociais da Irmandade são a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Definitório ou Conselho Fiscal.
2. Todos os Órgãos Sociais são eleitos por período de três anos civis.

ARTIGO 26º

Os membros dos Órgãos Sociais podem ser reeleitos, consecutivamente mais de uma vez, quando a Assembleia Geral reconhecer expressamente que é inconveniente a sua substituição.

ARTIGO 27º

1. O exercício dos cargos, nos Órgãos Sociais é gratuito, mas justifica o pagamento das despesas deles derivadas.
2. Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade dos serviços exijam o trabalho e a presença prolongada de algum ou de alguns membros dos Órgãos Sociais podem eles passar a ser remunerados, desde que a Assembleia Geral assim o delibere e fixe o respectivo montante da retribuição, mas tal fixação deverá então ser submetida à homologação da respectiva entidade tutelar.

Secção II

DA ASSEMBLEIA GERAL

ARTIGO 28º

1. A Assembleia Geral é constituída pela reunião dos Irmãos e só pode funcionar, em primeira convocação, com a presença da maioria dos Irmãos inscritos.
2. Se, no dia e hora designados para qualquer reunião, ela não puder realizar-se por falta de maioria legal, terá lugar a reunião uma meia hora depois, em segunda convocação, desde que estejam presentes, pelo menos 20 Irmãos.

ARTIGO 29º

1. Nas convocações das reuniões da Assembleia Geral, serão sempre indicados os fins, o local, o dia e a hora dessas reuniões.
2. Nas reuniões ordinárias poderão ser tratados quaisquer assuntos mesmo estranhos aos fins designados nas convocações, mas, nas reuniões extraordinárias, somente poderão ser tratados os assuntos expressamente referidos na respectiva convocatória.
3. As deliberações das Assembleias Gerais serão tomadas por maioria dos votos presentes, com dedução das abstenções e dos votos nulos e em branco.

4. Não são consideradas aprovadas as alterações do Compromisso que não reunirem, pelo menos, os votos conformes de 25% do numero de irmãos inscritos, residentes no Concelho de

ARTIGO 30º

1. A Assembleia Geral reúne ordinariamente duas vezes por ano, uma em Novembro, para votar o plano de actividades e o orçamento para o ano seguinte e proceder à eleição dos corpos gerentes, quando for caso disso, e a outra no mês de Março para apreciação e votação das contas do exercício anterior.
2. Extraordinariamente, a Assembleia Geral reunirá, sempre que for necessário, convocada pela respectiva Mesa espontaneamente, ou a pedido do Provedor, da Mesa Administrativa, do Definitório ou Conselho Fiscal ou de um grupo de irmãos não inferior a 50, sempre com indicação expressa dos assuntos a tratar.
3. Igualmente, poderá qualquer irmão, e bem assim o Ministério Público requerer ao Tribunal competente a convocação da Assembleia Geral, nos casos graves enumerados nas duas alíneas do nº. 3 do artigo 53 do Decreto-Lci nº. 519-G2/79, de 29 de Dezembro de 1979. (Estatuto das Instituições Privadas da Solidariedade Social).
4. O respectivo Presidente tem de convocar a Assembleia Geral extraordinária no prazo máximo de 15 dias a contar da recepção do pedido da sua realização.
5. As Assembleias Gerais são convocadas por meio de avisos escritos dirigidos aos irmãos, por meio de anúncios num dos jornais locais, e por edital afixado na sede da Misericórdia, tudo com uma antecedência mínima de oito dias.
6. Se o Presidente ou seu substituto não convocar a Assembleia nos casos em que deva fazê-lo, a qualquer irmão é lícito efectuar a convocação, nos termos do nº. 2 do artigo 53 do já referido Decreto-Lci (nº. 519-G 2/79).

ARTIGO 31º

1. Compete à Mesa da Assembleia Geral dirigir os trabalhos das reuniões.
2. Essa Mesa é constituída pelo Presidente pelo Vice-Presidente e por dois Secretários efectivos, os quais, nas suas faltas e nos seus impedimentos, serão substituídos pelos respectivos suplentes.
3. No caso de não se encontrarem presentes o Presidente, nem o Vice-Presidente, competirá à própria Assembleia Geral designar na ocasião, o irmão que deva presidir.
4. Da mesma forma, quando faltarem secretários, competirá ao Presidente da mesa designá-los.

ARTIGO 32º

- Compete à Assembleia Geral:
- a) Proceder à eleição da sua própria Mesa, da Mesa Administrativa e do Definitório, ou Conselho Fiscal, incluindo os respectivos substitutos;

- b) Apreciar e votar orçamentos e contas de gerências;
- c) Apreciar e votar alterações do Compromisso;
- d) Decidir os recursos interpostos das deliberações da Mesa Administrativa;
- e) Autorizar a aquisição, a alienação e oneração de bens imóveis e de móveis com especial valor artístico ou histórico e a realização de empréstimos;
- f) Deliberar sobre os casos não previstos neste Compromisso.

ARTIGO 33º

1. Das reuniões da Assembleia Geral será lavrada acta em livro próprio, a qual será assinada pela Mesa depois de aprovada.
2. A Assembleia Geral pode delegar na sua Mesa a competência para redigir a acta que, assim, se considera aprovada depois de assinada.

Secção III

DA MESA ADMINISTRATIVA

ARTIGO 34º

1. (*) A Mesa Administrativa é constituída por sete membros efectivos e três suplentes.
2. Os membros efectivos, logo que investidos no exercício das suas funções, escolherão entre si o Vice-Provedor, O Secretário e o Tesoureiro e distribuirão entre si as diversas tarefas da administração.
3. Os Mesários serão substituídos, nas suas faltas e impedimentos de carácter permanente, pelos irmãos suplentes, que serão chamados pela ordem que ocupam na lista de votação.
4. A Mesa Administrativa pode, além disso, agregar para a coadjuvarem no desempenho da sua missão, outros irmãos, de reconhecida competência, os quais colaboração com os Mesários dos respectivos pelouros, na execução dos trabalhos concernentes a esses mesmos pelouros ou sectores, constituindo mordomias.

ARTIGO 35º

Todos os meses, poderá haver um irmão de visita, escalonado entre os componentes da Mesa Administrativa, e cujas atribuições são as seguintes:

- a) Visitar, com a maior assiduidade possível, as várias obras sociais existentes, observando como são tratados os utentes e solicitando de todos os empregados as informações precisas, para bem avaliar do funcionamento dos serviços;
- b) Informar a Mesa de todas as irregularidades notadas nas suas visitas e transmitir-lhe o que se lhe afigurar pertinente para melhoria dos mesmos serviços.

ARTIGO 36º

1. A Mesa Administrativa tomará posse no primeiro dia útil do período para que foi eleita e terá, no mínimo, duas reuniões por mês em dia e hora previamente designados e anunciados.

(*) Nova redacção aprovada em Assembleia Geral de 24/11/2000

2. A Mesa cessante continuará em exercício até à posse da nova Mesa eleita, devendo então fazer a devida entrega de bens e valores.

ARTIGO 37º

A Mesa reunirá extraordinariamente sempre que for julgado conveniente e as mesmas deliberações recairão somente sobre os problemas que justificaram a sua convocação a não ser que estejam presentes todos os seus membros.

ARTIGO 38º

A Mesa só terá poderes deliberativos quando estiver presente a maioria absoluta dos membros em exercício.

ARTIGO 39º

1. Os mesários não podem efectuar contratos com a Irmandade.
2. Porém, em casos especiais e de manifesto interesse para a Instituição, a Mesa pode autorizar esses contratos e deve dar conhecimento do facto à entidade tutelar.

ARTIGO 40º

Não podem ser membros da Mesa Administrativa os irmãos:

- a) Que lhe forem devedores por dívidas já vencidas;
- b) Que mantenham com a Misericórdia qualquer contrato ou pleito.

ARTIGO 41º

Os mesários são solidariamente responsáveis pela administração dos bens e negócios da Misericórdia, a não ser que não tenham aprovado as respectivas deliberações.

ARTIGO 42º

Compete à Mesa Administrativa:

- a) Executar e fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e os preceitos deste Compromisso e dos regulamentos que o vierem completar;
- b) Admitir e excluir irmãos;
- c) Administrar os bens, obras e serviços da instituição e zelar pelo bom funcionamento dos seus vários sectores;
- d) Elaborar orçamentos e relatórios e organizar contas de gerência;
- e) Cobrar receitas e liquidar despesas;
- f) Efectuar a título oneroso, aquisições e fornecimentos, aceitar heranças, legados e donativos e alienar bens, quando tudo isso não seja da competência exclusiva da Assembleia Geral;
- g) Elaborar os regulamentos aconselháveis para a boa organização dos serviços;
- h) Aprovar quadros de pessoal;
- i) Criar e extinguir lugares e fixar vencimentos;
- j) Nomear, suspender e demitir empregados e servidores da Irmandade, estabelecer os seus horários, condições de trabalho, e exercer sobre eles o necessário poder disciplinar, mas tudo de harmonia com as normas estatutárias e legais aplicáveis;

- l) Dar posse, no final do seu mandato, aos Órgãos Sociais seguintes e fazer-lhes entrega dos documentos e valores da instituição;
- m) Representar a Misericórdia, em juízo e fora dele, através dos seus próprios membros que para tal expressamente designar;
- n) Constituir grupos de trabalho, estudo e reflexão, com o objectivo de melhorar e desenvolver as actividades sociais da Misericórdia, designadamente através da divulgação do seu espírito, da sua obra, dos seus propósitos, das suas iniciativas e das suas realizações e necessidades, perante as populações locais, e mediante encontros, reuniões de convívio e festividades de carácter local e cultural;
- o) Promover, por todos os meios lícitos, o desenvolvimento e a prosperidade da Irmandade, e praticar todos os actos que a sua administração ou as leis exijam, permitam e aconselhem, e não sejam da competência de outro órgão estatutário da Instituição.

ARTIGO 43º

A Mesa Administrativa pode delegar quaisquer das suas atribuições no Provedor ou noutro dos seus membros.

ARTIGO 44º

Compete ao Provedor:

- a) Presidir às sessões da Mesa Administrativa e mordomias sectoriais quando existirem;
- b) Superintender, directamente ou por intermédio das pessoas para tal efeito designadas ou nomeadas, na administração da Misericórdia e consequentemente, orientar e fiscalizar as diversas actividades e serviços da instituição;
- c) Propor à Mesa Administrativa os orçamentos, relatórios e contas da gerência;
- d) Despachar os assuntos de expediente e outros que careçam de solução urgente, devendo, porém, estes últimos, se excederem a sua competência normal, ser submetidos à confirmação da Mesa Administrativa, na primeira reunião seguinte;
- e) Assinar a correspondência, as ordens de pagamento e os recibos comprovativos da arrecadação das receitas;
- f) Representar a Irmandade em juízo e fora dele, nos casos de urgência, e enquanto pela Mesa Administrativa não for tomada a respectiva deliberação;
- g) Fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e da Mesa Administrativa e cumprir quaisquer outras obrigações inerentes ao seu cargo ou que as leis vigentes ou o costume antigo lhe imponham;
- h) Fomentar a qualidade e quantidade das actividades próprias da Irmandade;

- i) Decidir, nas reuniões da Mesa, com voto de qualidade, nos assuntos em que não seja obrigatório o voto secreto.
2. Na ausência e no impedimento do Provedor serão as respectivas funções desempenhadas pelo Vice-Provedor, na falta de ambos, pelo mesário que a Mesa Administrativa escolher.

ARTIGO 45º

Compete ao Secretário:

- a) Redigir e assinar as actas das sessões e superintender, em especial, nos serviços da secretaria e na organização dos respectivos arquivos;
- b) Assinar, com o Provedor, as ordens de pagamento;
- c) Preparar a agenda de trabalhos das reuniões da Mesa Administrativa e das suas delegações ou mordomias;
- d) Coadjuvar o Provedor na execução do seu cargo.

ARTIGO 46º

Compete ao Tesoureiro:

- a) Promover a cobrança e arrecadação de todas as receitas da Irmandade;
- b) Efectuar os pagamentos;
- c) Orientar e fiscalizar a contabilidade da instituição, de modo a vigiar o correcto arquivamento de todos os documentos da receita e da despesa;
- c) Fazer submeter, diariamente, à apreciação do Provedor o respectivo balancete do livro «Caixa»;
- e) Apresentar, mensalmente, à Mesa Administrativa, o balancete das despesas e receitas do mês anterior.

Secção IV

DO DEFINITÓRIO OU CONSELHO FISCAL

ARTIGO 47º

1. O Definitório ou Conselho Fiscal é constituído por três membros efectivos e três suplentes.
2. Para o Definitório ou Conselho Fiscal devem ser escolhidos os irmãos que possuam os conhecimentos indispensáveis ao exercício dos seus poderes de fiscalização.
3. Os membros efectivos, serão substituídos, nas suas faltas e impedimentos, pelos suplentes, que serão chamados pela ordem da lista de voto.
4. É aplicável aos membros do Definitório ou Conselho Fiscal o que se encontra determinado para os membros da Mesa Administrativa, no artigo 40 deste Compromisso.

ARTIGO 48º

1. O Definitório ou Conselho Fiscal terá, pelo menos, uma reunião trimestral e poderá, além disso, efectuar as reuniões que considerar convenientes.

2. As decisões serão tomadas à pluralidade de votos e poderá reunir, desde que, pelo menos, estejam presentes dois dos seus membros.
3. Das suas reuniões serão lavradas as respectivas actas em livro próprio.

ARTIGO 49º

Compete ao Definitório ou Conselho Fiscal:

- a) Apreciar e fiscalizar o funcionamento dos serviços administrativos;
- b) Examinar e conferir os valores existentes nos cofres sempre que o considere oportuno;
- c) Verificar os balancetes da tesouraria quando o entender;
- d) Dar parecer sobre qualquer problema que a Mesa Administrativa lhe propuser;
- e) Apresentar à Mesa qualquer sugestão que considere útil ao funcionamento dos Serviços Administrativos ou qualquer proposta que vise a melhoria do regime de contabilidade usado;
- f) Apresentar no fim de cada exercício anual o seu parecer sobre o relatório e sobre as contas de gerências respectivas, para tudo ser apreciado, em conjunto pela Assembleia Geral;
- g) Requerer a convocação da Assembleia Geral sempre que o considere conveniente.

CAPITULO VI DAS ELEIÇÕES

ARTIGO 50º

A eleição da Mesa da Assembleia Geral, da Mesa Administrativa e do Definitório ou Conselho Fiscal será feita por escrutínio secreto, à pluralidade de votos dos irmãos presentes, na reunião ordinária realizada no mês de Novembro do ano em que terminar o mandato dos corpos gerentes, no local previamente designado para o efeito.

ARTIGO 51º

1. As listas para a eleição da Mesa da Assembleia Geral, da Mesa Administrativa e do Definitório ou Conselho Fiscal devem conter os nomes dos membros efectivos e dos suplentes, entendendo-se que estes são os designados em último lugar.
2. Só os cargos de Provedor e dos Presidentes da Mesa da Assembleia Geral e do Definitório ou Conselho Fiscal deverão ser especificados.
3. Se as listas contiverem nomes em excesso, consideram-se como não escritos todos aqueles que ultrapassem o número dos membros efectivos e dos suplentes.

4. As listas devem ser em papel branco, sem sinais diferenciadores e, quando entregues nas urnas, devem estar dobradas.
5. Só podem ser submetidas a votação as listas que forem apresentadas por um número mínimo de cinco irmãos e que derem entrada na Mesa da Assembleia Geral até cinco minutos depois de aberta a respectiva sessão.

ARTIGO 52º

Considerar-se-ão eleitos, os irmãos da lista que reunir maior número de votos.

ARTIGO 53º

1. Finda a eleição, o presidente da assembleia proclamará os eleitos e de tudo o que se tiver passado será exarada e assinada a respectiva acta.
2. No prazo de cinco dias, a contar da eleição, o presidente da assembleia oficiará aos irmãos eleitos, caso não tenham estado presentes, a comunicar-lhes o resultado eleitoral, na parte que a cada um, respectivamente, interesse.
3. Tal officio, devidamente autenticado com o selo branco da instituição, servirá de diploma de apresentação para a respectiva posse.
4. As posses ficarão exaradas em livro especial a elas reservado.

ARTIGO 54º

Quando algum dos eleitos não aceitar o respectivo cargo, será logo proclamado o irmão que ocupar o primeiro lugar na lista dos suplentes.

ARTIGO 55º

Nenhum irmão é obrigado a aceitar a reeleição.

ARTIGO 56º

Os casos omissos deste compromisso e dos seus regulamentos serão decididos pela Assembleia Geral, quando lhes não forem aplicáveis preceitos legais definidos.

CAPITULO VII

DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E DO PESSOAL AGRÍCOLA, TÉCNICO E SERVENTE

ARTIGO 57º

Os serviços de secretaria e contabilidade funcionarão sob a orientação da Mesa Administrativa, e serão executados pelo pessoal que for necessário, de harmonia com os regulamentos que vierem a ser aprovados.

ARTIGO 58º

Haverá também o pessoal agrícola que for conveniente à boa administração, e exploração do património rústico da Misericórdia.

ARTIGO 59º

1. Da mesma forma serão organizados outros quadros de pessoal que os vários sectores e estabelecimentos da Instituição exigirem para o seu funcionamento eficiente e progressiva melhoria.

2. Serão elaborados, conseqüentemente, os respectivos regulamentos, com definição, quanto possível pormenorizada, dos direitos e deveres desse pessoal.

CAPITULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

ARTIGO 60º

Não é permitido à Irmandade repudiar heranças ou legados, devendo sempre aceitar, umas e outras, a benefício de inventário não podendo ficar a cumprir encargos que excedam as forças da herança ou do legado, ou que sejam contrários à lei.

ARTIGO 61º

1. Podem ser declarados Benfeitores da Misericórdia as pessoas, mesmo estranhas à Irmandade, que, por lhe haverem prestado assinalados e relevantes serviços ou por a auxiliarem com donativos eventuais de montante considerável sejam merecedores de tal distinção.

2. A declaração de benfeitores compete à Assembleia Geral, devendo os mesmos ser inscritos em livro especial e ser-lhes passado o respectivo diploma.

ARTIGO 62º

A Mesa Administrativa elaborará os regulamentos que forem necessários à boa organização dos vários sectores e obras da Instituição, com inclusão das condições de trabalho do seu pessoal e de tudo o mais que o bom andamento dos serviços aconselharem.

ARTIGO 63º

Igualmente, a Mesa Administrativa elaborará o cadastro-inventário de todos os bens e valores que pertençam à Irmandade, o qual deverá estar permanentemente actualizado.

ARTIGO 64º

Tais regulamentos e cadastro-inventário serão, oportunamente, submetidos à apreciação e aprovação da Assembleia Geral.

ARTIGO 65º

1. Esta Irmandade da Misericórdia só poderá ser extinta, pela autoridade competente, e na forma legal, mediante deliberação favorável tomada em Assembleia Geral, a qual reuna, pelo menos, a votação concordante de três partes do número total de irmãos inscritos.

2. Em caso de extinção, os seus bens reverterão para outras obras ou instituições de natureza cristã e católica, existentes ou a criar na sede do concelho tendo em consideração o disposto no artigo 59 do Decreto-Lei nº 519-G 2/79 e mais legislação aplicável, tanto do Direito Civil como do Direito Canónico.

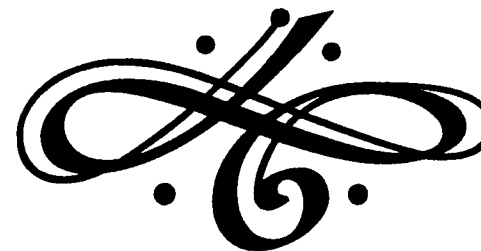
ARTIGO 66º

O presente Compromisso anula e revoga os anteriores compromissos desta Irmandade e entrará em vigor pleno logo que seja devidamente aprovado.



APROVAÇÕES E REGISTOS

- Reconhecida a Irmandade da Santa Casa da Misericórdia () pelo Centro Regional de Segurança Social de Évora, em 10.08.981.
- Aprovado e Erecto Canonicamente, em 5 de Agosto de 1981.
- Registado na Direcção-Geral de Segurança Social a folhas 80 e 80 verso, sob o nº. 66/82, em 20.12.982.
- Alteração do nº. 1 do Artº. 34º. e a designação de Estatuto para Compromisso, em Assembleia Geral, de 24.11.2000.



**A SANTA CASA DA MISERICÓRDIA É A INSTITUIÇÃO DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL MAIS ANTIGA DE
SÃO V SÉCULOS AO SERVIÇO DA COMUNIDADE**

**A MISERICÓRDIA É O SINÓNIMO MAIS PERFEITO DA
CIVILIZAÇÃO DO AMOR, A QUE SE REFERE JOÃO PAULO II.**

HISTORIAL

Fontes tradicionais, dos fundamentos da Irmandade, cita o ano de 1499, como ano da fundação da Santa Casa da Misericórdia.

A Misericórdia foi criada no local onde hoje existe, embora já se tenha alargado por outras áreas da cidade, na então Rua dos Carvoeiros (mais tarde tomou o nome de Rua Direita e hoje se chama Rua Teófilo Braga). Naquele local existia a Confraria da Irmandade dos Fiéis de Deus, que integrava a Capelinha de Santo António.

O Juiz da Irmandade, Rui Mendez Gago, cavaleiro da Casa Real, foi o primeiro Provedor da Santa Casa da Misericórdia.

Este cavaleiro, com sua mulher, Brites Fernandes, fundaram a actual Igreja da Misericórdia, que se julga ter sido inaugurada por volta do ano 1532.

Os 500 anos de história da Misericórdia caracterizam-se pelo espírito de Solidariedade Cristã, sentido de Humanidade, isenção político-partidária, defesa da cultura tradicional e dos valores cristãos, serviço aos doentes e aos mais pobres.

A gestão, praticada pelos órgãos sociais, é gratuita assumida perante o Compromisso e como sempre desenvolveram os Irmãos da Misericórdia ao longo destes cinco séculos. Primeiro ao serviço dos peregrinos, dos miseráveis, dos expostos, dos leprosos e de todos os desprotegidos da sorte.

Depois estendendo a sua acção hospitalar, do Hospital do Espírito Santo e na Albergaria (gafaria) que acolhia os leprosos que se localizava no Outeiro de Santo André.

A união destes hospitais deu origem ao Hospital Civil de Santo André, que foi administrado pela Misericórdia até 1976, altura em que foi nacionalizado e mais tarde arrendado pela DRS, por protocolo com a Misericórdia.

A Santa Casa da Misericórdia, ao ser-lhe retirado o Hospital, voltou-se para a área de apoio aos idosos em Lar, Apoio Domiciliário e Centro de Dia.

Respondendo aos apelos e preocupações dos pais, foi criada a valência de um Centro de Jovens, em ATL.

Tem em funcionamento um Centro de Enfermagem e em previsão, a criação de equipamentos de natureza social para crianças e jovens.

Em 1781, nasceu na Rua dos Carvoeiros a primeira farmácia da Misericórdia (Botica) e aí permaneceu até 1888, ano em que foi inaugurada a actual Farmácia da Misericórdia, a funcionar nas antigas instalações do Hospital Civil de Santo André.

Possui a Misericórdia um Arquivo Histórico de grande valor pelos documentos que contém, onde se conta a história da Misericórdia, cujo valor histórico é reconhecido pelos historiadores e investigadores.

Além das valências promovidas pela Misericórdia, a Instituição participa com outras instituições sociais, em parceria, em projectos "Luta contra a Pobreza, Rendimento Mínimo Garantido, etc."

A "Mesa Administrativa" da Santa Casa da Misericórdia, considera que as cerimónias das comemorações dos 500 Anos da Misericórdia, que se realizaram com bastante brilho, em 1999, serviram para reconhecer e enaltecer a obra realiza-

da, consolidada no presente mas, sobretudo, é o reforço das novas energias, alimentadas pelo Humanismo Cristão, para continuar a construir e a ampliar as infra-estruturas de apoio social desta Obra de Caridade Cristã ao serviço da comunidade que sofre.

O terceiro milénio é o milénio da esperança, da recuperação dos valores cristãos, da justa distribuição da riqueza e do equilíbrio social.

A MISERICÓRDIA, S. JOÃO DE DEUS ENª.Sª.DA VISITAÇÃO

Temos a felicidade de Montemor ter o maior modelo da Caridade Cristã, um Santo Universal, S. João de Deus, que nos indica o caminho a seguir. São João de Deus e a Misericórdia são contemporâneos. João Cidade tinha quatro anos quando foi criada a Santa Casa da Misericórdia. Eram vizinhos.

Os Irmãos da Misericórdia e os Irmãos de S. João de Deus sempre caminharam juntos nos propósitos de fazerem o Bem.

Temos outro grande privilégio: Nossa Senhora da Visitação, escolhida por D. Manuel I e D. Leonor para Padroeira de todas as Misericórdias. Tem aqui o seu Santuário que, em 1999, também comemorou os seus 500 Anos.

A conjugação destes três factores dão à Misericórdia a nobreza institucional que deve ser cultivada e desenvolvida.

JAN. 2001



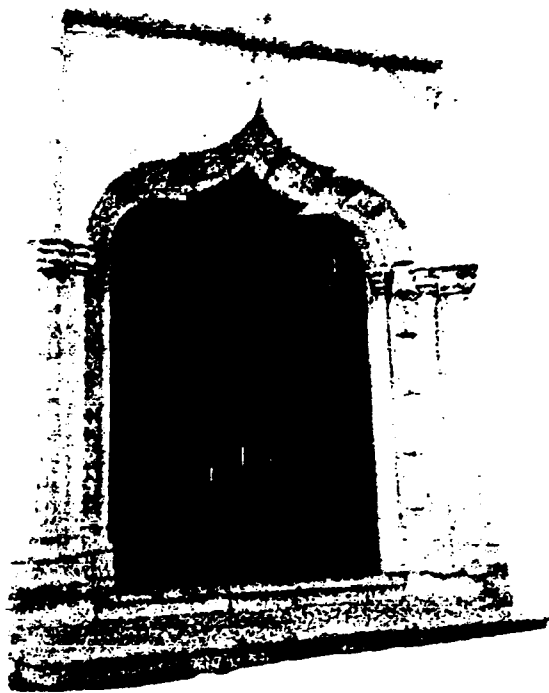


SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE

REGULAMENTO DE FUNCIONAMENTO DO
LAR DE IDOSOS


CENTENÁRIO
DA
SANTA CASA
DA MISERICÓRDIA DE

1499 - 1999



PORTA MANUELEINA DA IRMANDADE DA MISERICÓRDIA
S. VILA RICA

Documento elaborado de acordo com a Alínea G)
do Artigo 42º dos Estatutos da Irmandade da Santa
Casa da Misericórdia de

INTRODUÇÃO

- Entre as várias valências desta Santa Casa, conta-se o “Lar de Idosos” a que este “Regulamento”, agora actualizado, se aplica de forma normativa.
- Trata-se de um documento essencial à boa gestão, que contém “Normas de Funcionamento” do Lar. Está elaborado de acordo com as “Directivas da Segurança Social” e enquadra-se no “Espírito das Misericórdias”.
- O apoio aos idosos, o respeito que eles nos merecem, estes homens e mulheres que trabalharam e tudo deram aos filhos, começando pela própria vida, têm o direito de ser tratados com toda a dignidade, pela família e pela própria Sociedade, deve ser preocupação das Famílias, do Governo e das Instituições de Solidariedade Social.
- Aos idosos é-lhes devido o amparo, o carinho e não o abandono, como muitas vezes acontece. Estes homens e estas mulheres, que tanto deram à sociedade, não são produto de consumo de “usar e deitar fora”. Dentro deles pulsa um coração que pode estar fragilizado pelo sofrimento, mas que também sorri quando sentem o conforto e a compreensão, o tratamento humanizado e o bem-estar que bem merecem.
- A nossa existência física e o próprio mundo tal como o encontramos é herança que os idosos nos legaram. São eles que estão por detrás do bem-estar que desfrutamos. Foram eles que abriram os caminhos que percorremos, um caminho que se pisa mas não esquece o suor dos nossos pais e avós.
- Um ancião transmitia assim a sua visão de vida:
“Olhe, meu senhor, a vida é um livro com muitas folhas. Nunca arranque nenhuma, se não o livro desengonça-se todo”.
Os nossos velhotes estão escrevendo o último capítulo do livro da sua vida. Conservemos as folhas do passado, que eles mantêm bem vivo, e enalteçamos o último capítulo, que a adversidade da vida, não permite que seja escrito no calor do “lar”, rodeado do carinho dos filhos e dos netos.
- O “Lar de Idosos” é, nos dias de hoje, um mal necessário, mas, por melhores condições que ofereça, não substitui o “clã” familiar. Vamos todos, pessoal desta Casa e as famílias, dar todo o conforto e afecto para superar todas as carências dos idosos. Vamos tornar agradável o outono da vida dos nossos residentes.
A Misericórdia não vai ocupar o lugar da família complementa o seu esforço para resolver os problemas, mas os idosos têm que manter o seu vínculo familiar e os laços que os ligam ao lar que criaram e frutificaram.

- Os ORGÃOS SOCIAIS, de acordo com o “ Compromisso “ (Estatutos) – Art.º 27º-1º, e o seu espírito de voluntariado, “ PRESTAM SERVIÇO GRATUITO “. A recompensa está na qualidade de serviço que prestam à comunidade, na satisfação do dever cumprido e no tentar acolher na Misericórdia as pessoas mais necessitadas.
- A solidariedade é esquecermo-nos de nós próprios e pensarmos nos outros, nos mais desfavorecidos, como dizia “ Luther King “. As Misericórdias estão percorrendo o mesmo caminho desse filantropo e do nosso grande modelo e conterrâneo: S. João de Deus.
- Os chineses dizem que, para se ser solidário, nos dias de hoje, é “ remar contra a corrente “, mas é isso que nos faz fortes e subir à nascente do rio da virtude, onde está o verdadeiro sentido da Vida – Deus.
- Aos familiares se lembra que o internarem os pais ou os avós no “ Lar “ não é um fatalismo, porque o fatalismo a que nos apegamos é a maneira fácil e cómoda de nos desresponsabilizarmos pelo passado, de nos descomprometermos com o presente e de nos desinteressarmos pelo futuro. Todo somos tributários de um passado familiar, escolar, religioso e do contexto sócio-cultural que o envolveu. Não podemos calar este património que está também presente neste velhinho, fonte de sabedoria, que um dia internaste no Lar, mas que continua a fazer parte da tua vida, porque nas tuas veias corre o sangue que ele te deu para viveres!

I I

PRINCIPIOS FUNDAMENTAIS

01. O Lar de Idosos da Santa Casa da Misericórdia de é uma
residência colectiva com o objectivo de responder globalmente às necessidades do idoso que esteja em situação de grave carência e tem carácter pontual. Destina-se a dar uma resposta social em alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.
02. A admissão resulta de inscrição prévia, e de processo elaborado pelo Técnico Superior de Serviço Social, com visita ao agregado familiar, para determinação da situação de carência e grau de dependência. Deve promover a ligação das famílias aos idosos, no sentido de preservar e fortalecer os laços familiares.

03. Será assegurado alojamento, alimentação, higiene pessoal, tratamento de roupas, cuidados de saúde, animação e lazer, apoio religioso e psico-social.
04. Será estabelecida prioridade na admissão aos idosos dependentes, sem família, em situação de grave carência sócio-familiar e/ou económica. Será preocupação prioritária da Misericórdia os idosos isolados, acamados sem família responsável, a residirem em condições muito precárias. Será ainda factor de prioridade, ser Irmão da Misericórdia, quando se encontre nas condições anteriores.
05. O Lar de Idosos, complementa ainda o " S. A. D. – Serviço de Apoio Domiciliário " e " Centro de Dia ", quando o idoso entra em situação de acamado ou de grande dependência. O Lar de Idosos, deve estar inserido na comunidade, de modo a permitir a integração social das pessoas idosas, situação que deve ter a colaboração da família.
06. Como Instituição de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, a Santa Casa da Misericórdia de , pratica a economia social, cultivando em elevado grau a solidariedade orientada pelas " Obras de Misericórdia " e pelo " Humanismo Cristão ".
07. O " Lar de Idosos " da Santa Casa da Misericórdia de procura ser auto-suficiente, não visando a obtenção de lucros, mas procurando uma gestão que não cause prejuízos, sem pôr em causa a qualidade de serviço, em todos os domínios da sua aplicação.
08. A boa qualidade de serviço, o ambiente e a boa relação entre os funcionários e o idoso, é ponto de honra da Santa Casa da Misericórdia. Só assim se cumpre o verdadeiro " Espírito de Misericórdia de Amor ao Próximo ".
09. Os encargos mensais do idoso e/ou da família para cobrir o custo da sua utilização do Lar, processa-se segundo as regras definidas pela Mesa Administrativa, de acordo com os Acordos e/ou Protocolos de Cooperação celebrados com as entidades representantes do " Ministério do Trabalho e da Solidariedade ", tendo em consideração o preceituado nos nº 10 e 11 deste documento.
10. As situações de grande carência económica, que justifiquem ser subsidiadas pela Santa Casa da Misericórdia, serão colocadas à Mesa Administrativa, acompanhadas

Handwritten notes and signatures:
D. V.
F. J. S.
A. J. S.

do processo justificativo, elaborado pelo Técnico Superior de Serviço Social da Santa Casa da Misericórdia.

11. Os restantes casos serão definidos pela seguinte forma:

- a) Percentagem a calcular sobre o rendimento "per capita" do agregado familiar, a determinar conforme o grau de dependência que pode ir até 85 %. Para calcular o rendimento, poderão ser exigidos todos os documentos de prova, incluindo cópia do boletim de I.R.S. e efectuadas outras diligências complementares;
- b) Subsídio de 3ª pessoa, se for caso disso, a conceder pela Segurança Social;
- c) Comparticipação da Segurança Social;
- d) Comparticipação familiar;

12. O custo médio real do residente é calculado em função do valor das despesas efectivamente verificadas no ano anterior com o funcionamento do serviço ou equipamento, actualizado de acordo com o índice de inflação e ainda em função do número de residentes que frequentam o serviço ou equipamento no mesmo ano.

13. As comparticipações familiares são objecto de revisão anual.

14. É permitido aos residentes e aos familiares apresentarem, verbalmente ou por escrito, ao Director Técnico Social, ou, na sua ausência, à Encarregada Geral, as sugestões ou as reclamações que julgarem pertinentes.

15. As situações não previstas neste Regulamento, serão apreciadas pontualmente, caso a caso, tendo em consideração a orientação normativa da Direcção-geral de Acção Social – circ. N°3 de 97.05.02, sem prejuízo da Instituição.

16. O presente regulamento não prejudica a aplicação de outros instrumentos que venham a ser estabelecidos para esta ou outras Valências desta Santa Casa da Misericórdia, no respeito da legislação ou das normas da segurança social, em vigor.

17. A Direcção do Lar disponibiliza-se para prestar todas as informações que forem julgadas convenientes para o bem-estar do residente.

*Fez
50% dos
rubricados de
Natura e Fém.*

[Handwritten signature]

III

PARTE GERAL

01. O Lar de Idosos da Santa Casa da Misericórdia, é um estabelecimento de apoio aos idosos, dependentes da mesma Santa Casa, situa-se junto ao edifício do Hospital Concelhio, actual Centro de Saúde, na Rua João Luis Ricardo, nº 8, em;
02. A Santa Casa da Misericórdia exerce a tutela do Lar de Idosos, através da Mesa Administrativa, órgão executivo da Santa Casa, que exerce as suas competências de acordo com o Art.º 42º, dos Estatutos da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia;
03. Por delegação da Mesa Administrativa, é concedido à Direcção a gestão do Lar de Idosos, com base na economia social, sem competência deliberativa em matéria que se ligue à aquisição / alienação de bens imóveis e bens duradouros ao serviço do Lar;
04. A Mesa Administrativa só delega ao Lar de Idosos as competências mencionadas na alínea d, e, j, do Art.º 42º dos Estatutos da Santa Casa da Misericórdia, conservando a exclusividade da sua competência das restantes alíneas do mesmo Art.º 42º, e ainda em j. – nomear, suspender e demitir empregados e servidores da Irmandade.
05. O Lar de Idosos com 43 camas, serve a população idosa da Cidade de e Concelho, em regime de internamento com apoio médico e de enfermagem, cuidados de higiene permanente e alimentação;
06. O Lar de Idosos garante apoio (psicológico) e religioso a quem o pretender utilizar;
07. De acordo com a delegação referida em 03, foi criada a modalidade de gestão que garante a melhor funcionalidade a um estabelecimento com características que se regem pela dedicação, honestidade, lealdade, transparência, zelo e espírito humanista, baseado nos valores das Obras de Misericórdia e da Caridade Cristã;
08. Para melhor eficácia na gestão deste estabelecimento de apoio social, é criada uma Direcção, composta por 1 (um) Director Técnico - Social, 1 (um) Director Administrativo e 1 (um) Director Clínico, exercendo cargos de chefia, nas diferentes áreas funcionais;
09. A Direcção do Lar de Idosos tem uma função executiva e orientadora da funcionalidade técnica, clínica e administrativa, garantido a concretização dos objectivos a que esta Instituição privada de solidariedade social se propõe, de modo a procurar uma gestão cuidada e eficiente, com serviço de boa qualidade, sem prejudicar o equilíbrio entre as receitas e as despesas;

10. O Lar, nas suas áreas específicas, dará apoio técnico, logístico e administrativo ao S. A. D. (Serviço de Apoio Domiciliário), sendo os encargos contabilísticos da responsabilidade do S. A. D.;
11. Igualmente o Lar presta apoio técnico, clínico, logístico e administrativo aos utentes em regime de centro de dia;

IV

OBJECTIVOS

São objectivos deste “ Regulamento “, definir “ Normas de Funcionamento “ do Lar, no cumprimento da legislação em vigor e na prática do Humanismo Cristão por onde se orienta esta Misericórdia na prática de bem servir e apoiar o Próximo necessitado.

Para conquistar estes objectivos o Lar deve:

- 1- Atender e acolher pessoas idosas cuja situação social, familiar , económica e/ou de saúde, não permita outra resposta alternativa;
- 2- Proporcionar serviços adequados à satisfação das necessidades dos residentes;
- 3- Proporcionar alojamento temporário como forma de apoio à família (doença de um dos elementos, fins de semana, férias e outras), sempre que a disponibilidade de alojamento e/ou espaço o permitam;
- 4- Prestar os apoios necessários às famílias dos idosos, no sentido de preservar e fortalecer os laços familiares, que esta Instituição privilegia, considerando a unidade familiar fundamental na harmonia da sociedade.

DEPENDÊNCIA

01. Como foi referido em I - 01., o Lar de Idosos depende da Santa Casa da Misericórdia, sendo através dela que se processarão todas as relações com os serviços centrais e regionais;
02. Os Estatutos da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia (Compromisso), aplicam-se também ao Lar de Idosos, através da Mesa Administrativa;
03. A Direcção do Lar de Idosos terá como Presidente um membro da Mesa Administrativa, nomeado pela mesma Mesa perante a qual responde e é responsável;
04. O Lar de Idosos articula-se com os órgãos locais e regionais de Segurança Social de forma a possibilitar a realização de acordos e subsídios ao abrigo da legislação vigente;
05. O Lar de Idosos articula-se ainda funcionalmente com o serviço de cuidados diferenciados do Centro de Saúde, através da celebração de protocolo especial;
06. O Lar de Idosos funciona 24 Horas diárias com unidade de internamento e meios humanos que possibilitem o seu funcionamento com qualidade;
07. A Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia, em relação ao Lar de Idosos, exerce as competências do Art.º 42º dos Estatutos, incluindo as delegadas à Direcção do mesmo, sempre que o considere necessário;
08. Cabe à Mesa Administrativa apreciar e decidir dos recursos, resultantes das reclamações apresentadas à Direcção do Lar de Idosos.

VI

ORGÃOS DO LAR E SUAS ATRIBUIÇÕES

Handwritten signature and initials in the top right corner.

01. São Orgãos do Lar de Idosos

a) - DIRECÇÃO

- 1- A Direcção do Lar de Idosos, com o Presidente, o Director Técnico de Serviço – Social, o Director Administrativo e o Director Clínico, responde perante a mesa Administrativa;
- 2- A Direcção é composta por quatro elementos (ou três quando exista acumulação de funções), sendo um presidente e três vogais, com função de Direcção Técnica:
 - O Presidente da Direcção é um membro da Mesa Administrativa e será por ela nomeado;
 - Poderá desempenhar esta função o Provedor, se ele assim o entender;
 - Os Vogais serão nomeados por escolha da Mesa Administrativa da Misericórdia.
- 3- A Direcção articula-se nos seguintes cargos:
 - a- Presidente;
 - b- Vogais:
 - Director Administrativo incluído no Sector da Misericórdia;
 - Director Clínico;
 - Director Técnico, que também superintende no serviço de alimentação e lavandaria.
- 4- À Direcção são atribuídas as seguintes funções:
 - a- Gerir e controlar as actividades e a gestão administrativa do Lar;
 - b- Cumprir e fazer cumprir as ordens em vigor e por ela emanadas, de acordo com os objectivos pretendidos e de harmonia com este regulamento;
 - c- Elaborar e visar o orçamento anual do Lar que será apresentado até 15 de Fevereiro, de cada ano, à Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia para aprovação;
 - d- Elaborar tantos orçamentos suplementares quantos os necessários que deverão ser aprovados pela Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia;

- e- Exercer o controlo contínuo sobre a situação financeira do Lar;
- f- Exercer o controlo sobre a manutenção das instalações, sua limpeza e conservação;
- g- Assegurar-se de que o pessoal presta a devida atenção aos bens patrimoniais, sua provisão e conservação;
- h- Exercer o controlo de todos os consumíveis, para funcionamento do Lar, sem desperdício, mas com qualidade;
- i- Decidir sobre o preenchimento de vagas de utentes existentes no Lar, de acordo com a Mesa Administrativa;
- j- Apresentar mensalmente o Balancete à Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia.

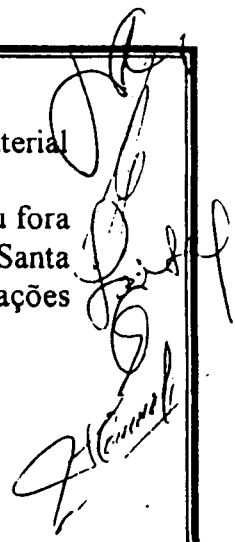
5- Funcionamento da Direcção

- a- A Direcção deverá promover reuniões, por sector, uma vez por mês, e sempre que se justifique e que seja solicitado por qualquer dos elementos que a compõem;
- b- Deve haver um registo escrito das reuniões mensais;
- c- Das reuniões ocasionais e sempre que isso se justifique deve ser enviada aos interessados, comunicação acerca do assunto tratado e data da reunião;
- d- A Direcção na sua reunião mensal, deverá fazer o ponto da situação acerca do estado de espírito dos funcionários e do modo como funciona o seu relacionamento profissional e com os utentes.

6- Competência da Direcção

- a- Compete ao Presidente da Direcção a responsabilidade da decisão e superintendência das actividades e funcionamento do Lar em conjunto, competindo exclusivamente ao Presidente da Direcção a decisão final no caso de falta de acordo entre as partes;
- b- Compete ao Director Administrativo efectuar pesquisas e levantamentos nesta área com o fim de aconselhar e orientar a Direcção do Lar de Idosos da Santa Casa da Misericórdia nas suas decisões administrativas e financeiras;
- c- Elaborar o orçamento anual e orçamentos suplementares;
- d- Elaborar relatório anual do Lar para apresentação à Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia;
- e- Propor à Mesa Administrativa a nomeação, promoção e demissão de funcionários;
- f- Exercer competência para realizar contratos com o pessoal, depois de aprovados pela Mesa Administrativa, as propostas de admissão;
- g- Exercer competência disciplinadora, dentro das competências que lhe foram atribuídas pela Mesa Administrativa;
- h- Apreciar e decidir das reclamações, participações e queixas dos residentes, familiares e pessoal que presta serviço no Lar;
- i- Mandar averiguar qualquer rumor que lhe chegue ao conhecimento, de qualquer anomalia que esteja declarada ou latente do Lar;

- j- Propor à Mesa Administrativa a aquisição ou a alienação de material imobilizado;
- k- Compete ao Presidente assegurar a representação do Lar em juízo ou fora dele, em particular, perante a comunidade e perante a Mesa da Santa Casa da Misericórdia, bem como superintender no serviço de relações públicas.



VII

VOLUNTARIADO

- No Lar de Idosos pode ser praticado o serviço de voluntariado, sob a responsabilidade do Serviço Social da Segurança Social, gratuitamente, admitir voluntários na ajuda a doentes acamados, em acções de companhia, recreio, apoio religioso e alimentação.
- O voluntariado deve obedecer às leis e normas existentes para esta actividade social.

VIII

ESTÁGIOS

A Mesa Administrativa pode estabelecer parcerias e assinar protocolos de cooperação com outras entidades de natureza social e com o Centro de Emprego e Formação Profissional, incluindo a autorização da frequência de estágios.

IX

SERVICOS / ORGANIZAÇÃO / FUNCIONAMENTO

01. Os serviços do Lar de Idosos articulam-se da seguinte forma:

- a- Técnico – Social;
- b- Administrativo (em conjunto com a Santa Casa da Misericórdia);
- c- Médico;
- d- Enfermagem;
- e- Apoio aos utentes:
 - Encarregada geral,
 - Ajudante de Lar,
 - Animação,
 - Lavandaria,
 - Manutenção e Limpeza,
 - Alimentação,
 - Transportes,
 - Serviço de Apoio Religioso.

(A Encarregada Geral também exerce a sua acção nos sectores da Lavandaria ,
Manutenção, Limpeza e Alimentação)

02. Atribuições

02. 1- Técnico - Social

- a- Coordena todo o serviço de apoio aos residentes;
- b- Estabelece escalas de horários de serviço, coordenando as folgas e ausências de modo a que o serviço nunca seja prejudicado;
- c- Está atento a possíveis conflitos de modo a promover a gestão adequada à situação e a conservar a harmonia e bom ambiente funcional;
- d- Participar sem demora todas as ocorrências que verificar e que possam prejudicar o serviço e o ambiente pessoal e que não possa resolver;
- e- Estabelece ligação com o médico e a enfermeira, de modo a estar ao corrente de toda a situação dos residentes e dos cuidados especiais a ter para com eles;
- f- Procurar actuar com moderação na resolução das deficiências que estiverem no seu âmbito de modo a garantir o regular funcionamento deste estabelecimento, tendo em vista a harmonia e a sua finalidade principal;
- g- Estabelecer ligação com os outros membros da Direcção, fazer propostas e dar sugestões para se eliminarem anomalias e melhorar o serviço;
- h- Procurar criar e desenvolver actividades de salutar convívio entre os residentes e entre estes e os funcionários;

- i- Procurar desenvolver o espirito de cooperação voluntária dos residentes, aceitando o seu desejo de participar em pequenas tarefas em que se sintam ocupados e realizados, quando assim o entenderem;
- j- Procurar organizar distrações do agrado dos residentes;
- k- Apresentar propostas de novos residentes a preencher as vagas existentes, mediante a realização dos respectivos diagnósticos sociais.

02. 2- Administrativo

- a- O serviço administrativo apoia todos os serviços do Lar e assegura a ligação com as famílias dos residentes;
- b- Efectua a marcação de exames e executa o expediente normal do Lar;
- c- Exerce as tarefas de tesouraria, nomeadamente de despesa / receita do Lar;
- d- Efectua a cobrança das mensalidades;
- e- Exerce o controlo do património do Lar;
- f- Mantém o inventário actualizado;
- g- Cumpre e assegura as normas e directivas emanadas da Direcção;
- h- Elabora o registo de donativos e outros;
- i- Exerce a sua actividade em estreita colaboração com a Direcção do Lar de Idosos;
- j- Exerce o serviço de aprovisionamento do Lar, mediante aquisição, armazenamento, conservação e distribuição dos bens e consumíveis necessários ao funcionamento do Lar, tendo em conta a eficiência e a economia, de acordo com as instruções da Direcção;
- k- Efectua consultas ao mercado para aquisição dos bens necessários ao funcionamento do Lar;
- l- Marca as datas e prepara os mapas comparativos para abertura das propostas de consulta de mercado.

02. 3- Serviço Médico

O médico é responsável pelo Lar de Idosos, efectua mensalmente consultas aos residentes e dá assistência em todos os casos de urgência.

02. 4- Serviço de Enfermagem

- a- O serviço de enfermagem é garantido por um (a) enfermeiro (a);
- b- O (a) enfermeiro (a) responsável efectua a escala de serviço de acordo com as orientações da Direcção;
- c- Cumpre as tarefas inerentes às suas actividades profissionais em estreita colaboração com a Direcção.

02.5- Serviço de apoio aos residentes

A- Encarregada Geral

- a- Recai a nomeação para este cargo na funcionária que reunir as melhores condições para o seu desempenho, nomeadamente, habilitação própria, qualificação para o lugar de chefia, experiência profissional comprovada, boa integração no espírito de equipa, sentido de responsabilidade, honestidade e lealdade e bom relacionamento pessoal;
- b- Recebe do Director Técnico – Social as directivas necessárias ao bom desempenho da sua função;
- c- Recebe os horários, a pormenorização dos cuidados a ter para com cada residente, a dedicação personalizada a recomendar às Ajudantes de Lar e verifica o seu integral cumprimento;
- d- Inteira-se dos cuidados médicos a ter para com os residentes, para transmitir às Ajudantes de Lar, salvo se o Director Técnico – Social exercer a ligação directa com as Ajudantes de Lar;
- e- Coordena todo o serviço das Ajudantes de Lar e contacta com os residentes para se inteirar da forma como está a ser implementado o serviço;
- f- Mantém a ligação entre os residentes e a Direcção;
- g- Zela pelo bom funcionamento do Lar, tendo em atenção que o serviço se orienta para o bem estar dos residentes;
- h- Exerce a orientação dos serviços gerais, na dependência do Director Técnico – Social;
- i- Responsabiliza as funcionárias sob sua orientação e assume a responsabilidade pelo controlo da distribuição do material e das requisições, depois de visadas pelo Director Técnico – Social, de modo a obter o máximo de qualidade no serviço sem levar a desperdícios;
- j- Responsabiliza-se pela distribuição do material de limpeza e o controlo da roupa da lavandaria;
- k- Zela para que a higiene e a troca de roupa da cama dos residentes e a das instalações sanitárias seja feita com oportunidade e com todos os cuidados de higiene;
- l- Controla a distribuição das refeições verificando a qualidade, ouvindo as apreciações dos residentes e comunicando à Direcção qualquer anomalia;
- m- Encaminha para o Director Técnico – Social os familiares dos residentes, que pretendam esclarecer-se sobre o residente seu familiar;
- n- Não alimenta nem permite discussões entre si e as Ajudantes de Lar ou entre elas, procurando pelo contrário, ajudá-las em caso de dificuldade, colaborando com o Director Técnico – Social, na gestão dos conflitos de modo a manter o bom ambiente funcional do Lar;
- o- Substitui o Director Técnico – Social, quando necessário e quando for por ele solicitado, mantendo todas as instruções e recomendações que ele julgue convenientes e nunca, por sua iniciativa, altera o que se encontra regulamentado, nem interfere, sem que lhe seja solicitado, na área hierarquicamente superior;
- p- Usa para com as Ajudantes de Lar e restante pessoal, sob as suas ordens, toda a correcção exigida pelas normas da boa educação cívica e social, contribuindo para o bom espírito de solidariedade e bom ambiente profissional de toda a equipe.

B - Ajudantes de Lar

- a- Auxilia a prestação de cuidados de higiene e conforto aos residentes, internados, tendo presentes os objectivos que orientam a existência deste estabelecimento de apoio social a pessoas idosas;
- b- Dá a alimentação aos residentes incapacitados tendo em atenção a caridade que deve ter em todos os casos, principalmente nos residentes difíceis e com as faculdades diminuídas;
- c- Assegura a higiene e limpeza dos quartos e instalações sanitárias que servem esses quartos;
- d- Procedo ao transporte dos residentes em cama ou maca, cadeira de rodas ou a pé;
- e- Confecciona a alimentação ligeira sempre que necessário;
- f- Assegura a arrumação e distribuição, de roupas lavadas, pelos quartos e assegurar a recolha de roupas sujas;
- g- Zela pelo material e assegura a sua manutenção;
- h- Assegura atempadamente o transporte e distribuição das refeições;
- i- Informa o responsável das avarias existentes;
- j- Assegura a higiene e limpeza diária da área que lhe for atribuída;
- k- Contribui para o bom relacionamento entre as colegas, o pessoal dirigente e os residentes;
- l- Não questiona as directivas recebidas e respeita o sigilo profissional;
- m- Usa para com todos os residentes toda a dedicação, zelo e atendimento personalizado e dedicado;
- n- Usa para com todos os funcionários as normas de bom relacionamento social e de boa educação;
- o- Usa, junto da Direcção do seu direito de reclamação ou queixa sempre que encontre situação de anomalia ou de injustiça em relação à sua pessoa;
- p- Usa para com os familiares e visitas dos utentes as regras da boa educação sem estabelecer conversa prolongada, encaminhando as pessoas para a Encarregada Geral ou para o Director Técnico - Social quando estas necessitem alguma informação sobre a situação ou o estado de saúde do residente;
- q- Não cria situações de privilégio, nem discriminação preferencial dos residentes, porque todos devem ser pessoas privilegiadas;
- r- Está atenta às reacções psicológicas dos idosos evitando criar entre si situações de ciúmes ou de mágoa por se sentirem marginalizados em relação aos outros;
- s- Sempre que se verifique qualquer situação anómala no comportamento do residente, deve ser comunicado à Encarregada Geral ou ao Director Técnico - Social.

02.6- Serviços Gerais

- Garantem os meios de funcionamento, de higiene, manutenção e limpeza, apoio sanitário, alimentação e transporte, para isso articula-se nos seguintes serviços:

A- Lavandaria

- a- Lavagem de toda a roupa do Lar, S.A.D. e a do protocolo estabelecido entre o Lar e o Hospital / Centro de Saúde;
- b- Passar a roupa a ferro e engomá-la;
- c- Utilizar os produtos de limpeza e os detergentes, com qualidade e quantidade eficiente mas evitando desperdícios e desvios;
- d- De entre as funcionárias, uma exerce as funções de responsável pelo controlo das roupas.

B- Manutenção e Limpeza

- a- Manter a higiene e limpeza das áreas definidas pelo Director Técnico – Social;
- b- Passar várias vezes pelos sanitários, corredores e zonas que lhe estão atribuídas mantendo tudo em boas condições;
- c- Ornamentar, de acordo com o Director Técnico – Social, os lugares para isso indicados, com flores ou outro tipo de decoração, dando um aspecto agradável às instalações e propício ao bom convívio social.

C- Alimentação

- a- Zelar para a elaboração das ementas saudáveis e variadas de acordo como gosto dos residentes, privilegiando a alimentação tradicional, sempre que possível, desde que seja do agrado dos residentes e não lhes prejudique a saúde;
- b- Confeccionar as dietas e pratos simples de acordo com as indicações do médico;
- c- Fazer a distribuição das refeições, em coordenação com a Encarregada Geral, as Ajudantes de Lar e o S.A.D.;
- d- Fazer a higiene da louça e utensílios da cozinha e refeitório de imediato, mantendo as instalações em bom estado de limpeza e arrumação.

D- Transportes

- a- Manter o motorista ao corrente dos transportes a realizar de modo a não haver demoras e perdas de tempo;
- b- Procurar elaborar o serviço de transporte, estabelecendo prioridades, não havendo sobreposição de pedidos de transporte;
- c- Manter a limpeza e a segurança da viatura;
- d- Manter a garagem sempre limpa e apresentável;
- e- Comunicar qualquer deficiência que verifique na viatura, para ser reparada;
- f- Fazer a manutenção diária e periódica da viatura.

E- Serviço de Apoio Religioso

- a- Com vista a manter a moral e o bem estar dos residentes e funcionários, deve ser criado um serviço de apoio religioso, constituído pelo Capelão da Santa Casa da Misericórdia e pessoal auxiliar voluntário;
- b- No caso de doença grave ou morte esse serviço deve prestar todo o apoio ao residente e aos seus familiares, orientando-os no que tiverem dificuldades;
- c- O pessoal auxiliar deve manter a Capela em bom estado de apresentação e utilização.

X

DISPOSIÇÕES GERAIS

- A- As disposições gerais aplicam-se a todos os funcionários que prestarem serviço no Lar de Idosos, independentemente da função, cargo ou posição hierárquica.
- B- Apoiam-se nos princípios fundamentais dos direitos e deveres do cidadão e do convívio social, com a particularidade de se tratar de um serviço de apoio a idosos com sensibilidades que temos que respeitar e não podem ser molestadas.
- C- Exigem um bom ambiente de trabalho e a conjugação de esforços de todo o pessoal, para que a finalidade se cumpra com o maior nível possível, devendo os funcionários estar conscientes do que lhe é pedido em termos de eficiência, dedicação, zelo, espírito de serviço e sentido de caridade cristã que orientam as Obras de Misericórdia.
- D- Conscienciam de que lidar com idosos é uma vocação e uma opção de serviço aos outros, que não é para todas as pessoas, lidar com pessoas algumas vezes difíceis, caprichosas, exige da parte do pessoal de apoio uma sólida formação moral e espírito de entrega a uma causa nobre de elevado espírito cristão.
- E- Todo o pessoal deve reger as suas atitudes e o seu comportamento pelas normas de educação e bom convívio social.
- F- Não cabe na prática funcional de um estabelecimento desta natureza o desleixo ou a incúria.
- G- Direitos dos funcionários:

Todos os elementos que prestam serviço no Lar de Idosos, têm todos os direitos consignados na legislação do trabalho e outras normas de natureza legal, realçando-se:

- 1- Ao bom nome e ao tratamento no respeito pela dignidade da pessoa;

- 129
- 2- O pessoal remunerado, ao salário definido pela Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia e às regalias sociais definidas pelas leis do trabalho, de acordo com a categoria profissional de cada funcionário;
 - 3- A apresentarem reclamação à Direcção do Lar, quando se sentirem lesados nos seus direitos de acordo com o definido neste Regulamento e nos Estatutos da Santa Casa da Misericórdia;
 - 4- A apresentarem recurso junto da Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia, no caso da sua reclamação não ter obtido despacho que julgue o mais justo, ou que passados oito dias úteis, após a entrega da reclamação, não tenha obtido qualquer despacho;
 - 5- A desfrutarem de boas relações profissionais, criando um clima de bom ambiente favorável ao funcionamento do Lar e à boa imagem dos próprios e da Instituição;
 - 6- Apresentar propostas que melhorem as condições de serviço, tendo em vista a concretização dos objectivos;
 - 7- Apresentar propostas e sugestões que melhorem as situações dos funcionários.

H- Deveres dos Funcionários

Com vista à uniformidade de critérios e ao comportamento global estabeleceram-se normas de funcionamento, aplicadas a cada campo e já definidas nas alíneas anteriores deste Regulamento.

Nesta alínea, estabelecem-se algumas regras de comportamento, a cumprir por todos os funcionários, assim:

- 1- Não é permitida a entrada de pessoas, estranhas ao Lar, sem prévia autorização do Director Técnico – Social ou quem o substitua, durante o horário de serviço, fora das horas de visita;
- 2- Este princípio também se aplica aos familiares dos funcionários;
- 3- Não permitir a entrada de animais nas instalações do Lar;
- 4- Só utilizar o telefone em serviço ou mediante autorização do Director Técnico – Social;
- 5- Não praticar qualquer actividade comercial nas instalações do Lar;
- 6- Não são permitidas actividades políticas nas instalações do Lar, nem propaganda comercial ou de qualquer natureza que perturbe o sossego e a tranquilidade dos utentes;

- 7- Não são permitidas a aceitação de ofertas particulares aos funcionários, que não se justificam, porque nessas ofertas está implícito o tratamento preferencial de algum residente o que não é aconselhável;
- 8- As ofertas devem ser dirigidas ao Lar e deverão beneficiar todas as funcionárias, de acordo com regras a definir pelo Director Técnico – Social em conjunto com as funcionárias;
- 9- Guardar sigilo profissional e não fazer comentários que prejudiquem o bom nome e a imagem da Santa Casa da Misericórdia;
- 10- Não receber reclamações, em relação aos idosos, encaminhando as pessoas, que o quiserem fazer, para o Director Técnico, ou na falta deste, para a Encarregada Geral;
- 11- Não é permitido às funcionárias a intervenção directa em sector diferente da sua área de serviço, a não ser que isso lhe seja solicitado, como caso pontual ou em situação de emergência;
- 12- Não é permitida a permanência na cozinha às pessoas estranhas àquele serviço, salvo em acções de serviço. Não é permitida a utilização do equipamento de cozinha, incluindo câmaras frigoríficas, que não seja em serviço e só pelo pessoal da cozinha;
- 13- Não é autorizado o consumo de alimentos, na cozinha, por pessoal estranho à mesma, salvo em situações especiais e devidamente autorizadas;
- 14- Qualquer outra situação que se venha a julgar pertinente, deve ser apresentada à Direcção do Lar.

X I

RESIDENTES

O Lar de Idosos da Santa Casa da Misericórdia ,
população do Concelho e rege-se pelos seguintes critérios:

serve a

- 1- Serão admitidos doentes incapacitados e/ou acamados de qualquer idade ou sexo que necessitem de cuidados médicos e de enfermagem;
- 2- A assistência prestada pelo Lar será remunerada em regime de pensionismo consoante a situação económica dos assistidos, apurado em inquérito assistencial o que sempre se deverá proceder de harmonia com as normas

orientadoras da Direcção Geral de Acção Social e regras estabelecidas pela Mesa Administrativa, de forma a manter a equilíbrio contabilístico do Lar;

- 3- No acto de admissão será preenchido um termo de responsabilidade pelo responsável pelo internamento do residente;
- 4- O pagamento da mensalidade será efectuado de 01 a 05 de cada mês. No mês de admissão a mensalidade é paga na proporcionalidade de tempo que usufrui do serviço;
- 5- As despesas com medicamentos, fraldas, pensos, ou qualquer outro material são da responsabilidade dos residentes devidamente representados pelos seus familiares, caso tenham possibilidades;
- 6- Se o falecimento do residente se verificar até ao dia 15, será devolvida a importância equivalente a 50% da mensalidade. Se o falecimento ocorrer posteriormente não será devolvida qualquer importância;
- 7- Em caso de falecimento do residente compete aos familiares assegurar o funeral, a menos que sejam indigentes ou absolutamente necessitados;
- 8- No caso do familiar declarar que deseja ser o Lar a efectuar o funeral, deverá fazer depósito equivalente ao custo de um funeral pelos valores actuais, comprometendo-se a repor a importância em falta logo que seja comunicado;
- 9- Os familiares dos residentes não podem interferir no serviço das funcionárias que actuam sob directivas hierárquicas. As reclamações dos familiares devem ser apresentadas ao Director Técnico ou, na sua ausência, à Encarregada Geral;
- 10- Os familiares e as visitas não devem deixar ao idoso alimentos ou objectos, sem conhecimento da funcionária de serviço, para evitar situações que prejudiquem a saúde do idoso, ou, sendo objectos, que se extraviem.

XII

DIREITOS DOS RESIDENTES

- 1- Os residentes do Lar de Idosos têm direito aos cuidados médicos e de enfermagem, alojamento e alimentação de qualidade, bem como a cuidados de higiene diários;

- 2- São servidas aos residentes do Lar, 5 refeições diárias, compostas pelo pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar e ceia;
- 3- O Lar, por intermédio dos responsáveis, Director e pelas funcionárias dos diferentes sectores comprometem-se a prestar aos residentes um serviço de qualidade, incluindo o tratamento afectuoso de modo a dar aos idosos o melhor bem estar possível. Para o bom ambiente que se pretende, os funcionários associam a demonstração da sua vocação e sensibilidade à formação adequada às situações dos idosos, no Outono da vida. Em caso algum as funcionárias substituem os familiares que devem ajudar a dar ao idoso, seu familiar, todo o bem estar possível.
- 4- Serão visitados mensalmente e quando se justifique pelo médico responsável.
- 5- Os residentes têm o direito a visita diária, nos seguintes horários:
 - de Verão (Junho a Setembro) – das 16:30H às 18:00H;
 - de Inverno (Outubro a Maio) – das 14:30H às 16:00H;
 - Casos especiais devem ser apresentados ao Director Técnico-Social.

XIII

DEVERES DOS RESIDENTES

O residente deve:

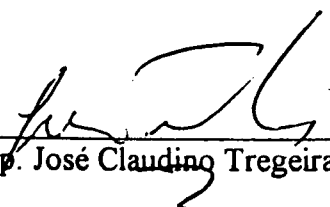
1. Observar o cumprimento das normas expressas no Regulamento Interno do Lar, bem como de outras decisões relativas ao seu funcionamento;
2. Participar, na medida dos seus interesses e possibilidades, na vida diária do “Lar”, numa linha de solidariedade e de manutenção de uma vida activa;
3. Comparticipar mensalmente nos custos da sua manutenção, de acordo com as tabelas de comparticipação estabelecidas;
4. Satisfazer o quantitativo mensal acordado, sempre que se ausente do “Lar” por hospitalização, férias ou outra situação em que o lugar continue assegurado;
5. Comunicar por escrito à Direcção do Lar, com quinze dias de antecedência, quando pretender sair de férias ou definitivamente.

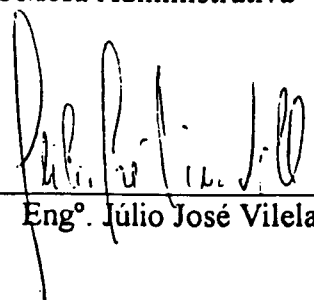
Nota: As vagas existentes serão preenchidas de acordo com as necessidades dos residentes depois de apreciadas pela Direcção.

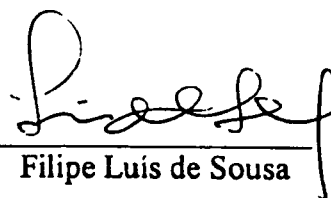
Estas regras foram introduzidas, pela revisão do "Regulamento de Funcionamento do Lar de Idosos" aprovado em 14 de Julho de 1995.

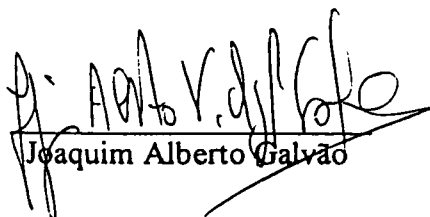
Santa Casa da Misericórdia em 16 de Agosto de 2000

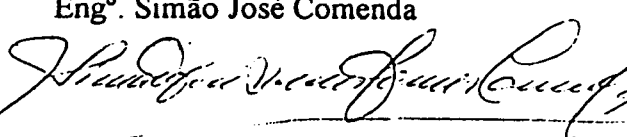
A Mesa Administrativa


Cap. José Claudino Tregreira


Eng.º Júlio José Vilela


Filipe Luís de Sousa


Joaquim Alberto Galvão

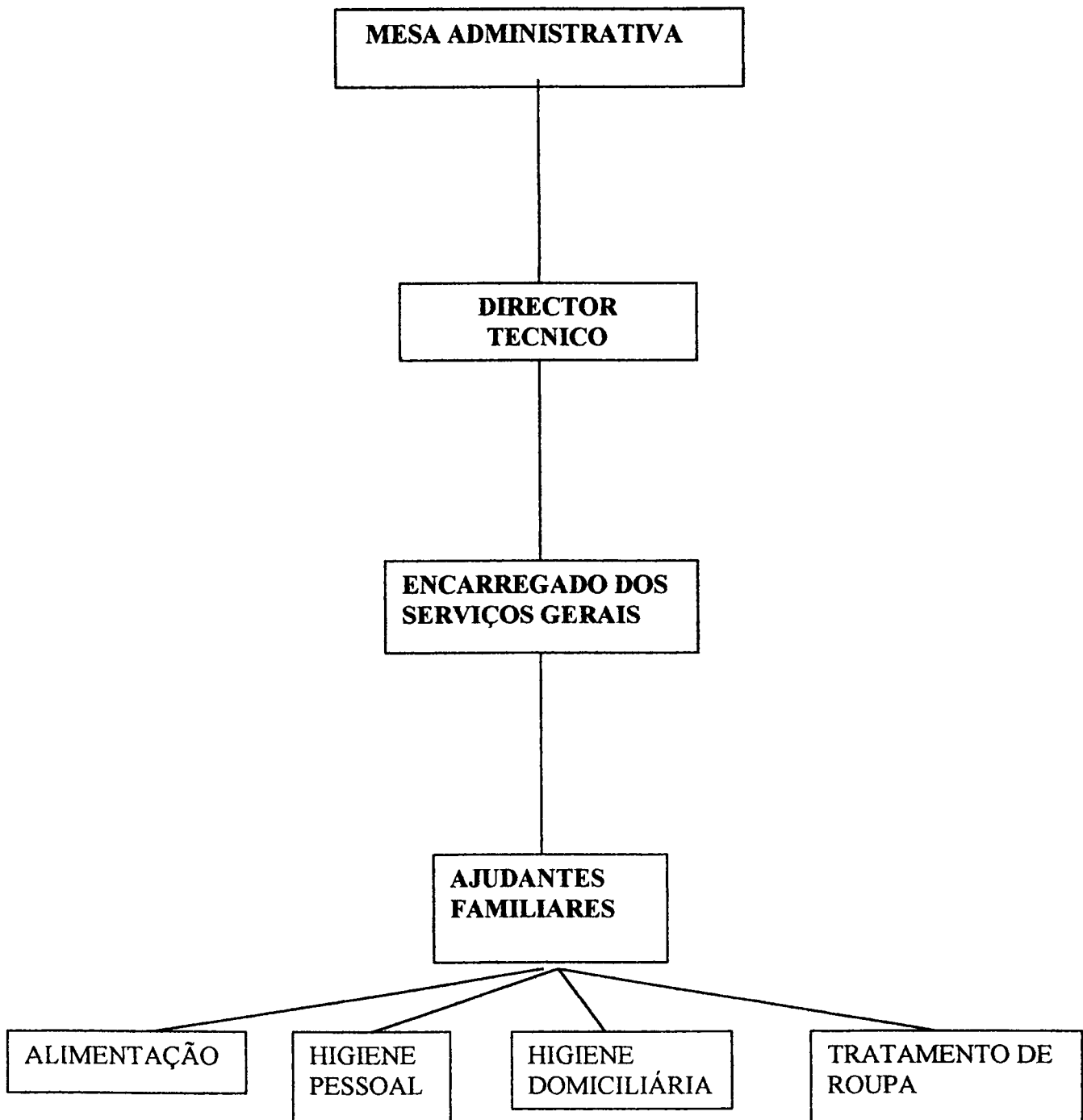

Eng.º Simão José Comenda

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE

REGULAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMENTO DO S.A.D. (SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO)

Documento elaborado conforme a alínea g) do artigo 42º e artigo 62º do compromisso da irmandade da Santa Casa da Misericórdia , e de acordo com o Despacho Normativo nº62/99-diário da República nº264 de 12 de Novembro de 1999.

ORGANIGRAMA DO S.A.D. SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO



REGULAMENTO

NOTA INTRODUTÓRIA:

O serviço de apoio domiciliário consiste na prestação de serviços considerados básicos para a satisfação das necessidades humanas. O apoio é prestado no domicílio do utente, de modo que este permaneça na sua residência, quando por diversas razões não possui condições físicas e psíquicas para, de forma autónoma, realizar as tarefas básicas da sua vida diária.

Trata-se de um serviço complementar ao apoio prestado pela família, tendo o objectivo de contribuir para a melhoria das condições de vida dos indivíduos, famílias e comunidade como um todo; permitir que as pessoas idosas ou com deficiência permaneçam no seio familiar ou nas suas habitações.

Considerando a necessidade de regulamentar esta resposta social, o presente documento tem a finalidade de definir as directrizes básicas para a optimização do funcionamento da valência, de modo que esta possa corresponder às múltiplas anomalias sociais e se enquadre no modelo organizacional definido pelo Instituto da Solidariedade e Segurança Social em parceria com a Santa Casa da Misericórdia

Para este efeito, o regulamento revela de forma global as características do S.A.D. serviço de apoio domiciliário, enumerando os princípios legais e institucionais que orientam todo serviço, tal como normas e procedimentos que balizam a dinâmica das actividades desenvolvidas e das interacções decorrentes.

01-DEFINIÇÃO E OBJECTIVOS DO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

A) O serviço de apoio domiciliário é a resposta social que consiste na prestação de serviços considerados básicos, para a satisfação das necessidades humanas. O apoio é prestado no domicílio do utente, de modo que este permaneça na sua residência, quando por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, impossibilite a satisfação das necessidades de forma autónoma.

B) Trata-se de um serviço complementar ao apoio prestado pela família, tendo como principais objectivos:

1-Contribuir para a melhoria das condições de vida dos indivíduos, famílias e comunidades como um todo;

2-Contribuir para que as pessoas permaneçam no seio familiar, não estando em causa a satisfação de suas necessidades;

3-Proporcionar equilíbrio e bem estar aos utentes, através da prestação de cuidados de ordem física e apoio psicossocial;

4-Evitar que a doença, deficiência, dependência ou outras situações prejudiquem o quotidiano familiar.

02- SERVIÇOS ASSEGURADOS PELO S.A.D.

A) Para prossecução dos seus objectivos, o S.A.D. proporciona um conjunto diversificado de serviços, em função das necessidades dos potenciais utentes, nomeadamente:

1-Cuidados de higiene e conforto pessoal, assegurando a imprescindível higiene diária, a realizar cinco dias na semana (excepto sábados e domingos), entre as 8,30 h e as 12 h. O serviço comporta a satisfação do banho semanal, salvo casos pontuais, em que este serviço tem que ser realizado mais vezes.

Quando no domicílio não existirem condições para a satisfação desta necessidade, o utente é deslocado ao lar de idosos da Santa Casa, para assim poder beneficiar do indispensável cuidado de higiene.

2-Alimentação confeccionada na cozinha do lar de idosos da Santa Casa da Misericórdia (almoço e jantar). Sendo compatível com as necessidades nutritivas dos utentes, inclui sopa ou creme de legumes, 2º prato (carne ou peixe), salada, pão, fruta ou doce.

Os utentes usufruem deste serviço nos sete dias da semana, sendo o almoço servido entre as 12 h e as 13 h e o jantar entre as 18 h e as 19 h.

O S.A.D. considera as dietas quando prescritas pelo médico.

3-Tratamento de roupas, que comporta a lavagem e passagem a ferro, sendo feita a entrega ao utente logo que esteja pronta no serviço de lavandaria.

Compete às ajudantes familiares, fazer o registo e marcação da roupa no domicílio do utente e na sua presença, antes de ser entregue no sector mencionado.

4-Higiene domiciliária, que compreende a limpeza e arrumação das divisões da casa mais frequentadas pelo utente. A determinação de cada uma das especificidades deste serviço, é descrita no contrato do S.A.D. e após a realização do diagnóstico.

Neste caso, depreende-se que a família deva ter um papel responsável e activo, apoiando nesta tarefa tão indispensável para a saúde e bem estar do utente.

Não serão prestados serviços de pintura na habitação, ou ainda, reparações de móveis ou utensílios.

É da responsabilidade das ajudantes familiares, perceber e respeitar a micro cultura da respectiva família, para que o seu trabalho se desenvolva em conformidade com o desejo e opinião da mesma.

5-É responsabilidade das ajudantes familiares, a limpeza das duas viaturas a si confiadas, tal como, a verificação do nível da água do sistema de arrefecimento do motor, nível do óleo do sistema de lubrificação e nível do

óleo de travões. A verificação dos níveis terá que ser efectuada diariamente, antes de ligar o motor. As funcionárias referidas deverão assumir o compromisso de praticar uma condução adequada, de forma a preservar o estado de conservação dos veículos.

6-O S.A.D. proporciona aos utentes um programa de animação comum com os utentes da valência internamento, com o intuito de quebrar o isolamento e promover a interacção indispensável ao equilíbrio do ser humano.

03- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A) O serviço de apoio domiciliário funciona sob a dependência da Santa Casa da Misericórdia, tendo a sua sede no edifício do lar de idosos. Os estatutos da irmandade da Santa Casa da Misericórdia, aplicam-se a esta valência através da mesa administrativa.

B) Tal como consta no organigrama, a mesa administrativa é o órgão máximo da administração da valência, sendo sua competência executar e fazer executar as deliberações da assembleia geral e os preceitos do compromisso e dos regulamentos. É também responsabilidade deste órgão zelar pela gestão dos recursos e bom funcionamento dos serviços que constituem a valência.

Compete ainda, aprovar quadros de pessoal, criar e extinguir lugares e fixar vencimentos, tal como nomear, suspender e demitir empregados, estabelecer horários, condições de trabalho e definir normas e princípios (artº42º estatutos da Irmandade).

C) A direcção técnica do S.A.D. deve ser assegurada por um técnico com formação académica (bacharelato ou licenciatura) na área das ciências humanas ou da saúde.

Ao director técnico exige-se um regular contacto com a mesa administrativa, nomeadamente com o mesário responsável pela valência, com vista à transmissão da informação e constituição de sinergias indispensáveis para o bom funcionamento do sector.

Ao director técnico compete, designadamente:

1-Efectuar o atendimento das famílias e aos utentes, tal como elaborar o respectivo processo, no qual consta o diagnóstico da situação problema.

2-Realizar as respectivas visitas domiciliárias e a admissão dos utentes, assim como facultar todas as informações indispensáveis relativas aos direitos e deveres do utente e instituição.

3-Dirigir o serviço, assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação.

4-Assegurar o recrutamento de profissionais destinados à prestação dos cuidados propostos.

5-Assegurar a coordenação das equipas.

6-Garantir a qualidade técnica do diagnóstico de cada situação e elaboração do respectivo plano de cuidados, facultando aos utentes apoio psicossocial.

7-Garantir a qualidade do plano e dos serviços prestados, tal como efectuar uma avaliação periódica e regular das situações, procedendo aos reajustamentos quando julgado conveniente.

8-Garantir a supervisão do pessoal do S.A.D.

9-Proporcionar o enquadramento técnico para avaliação das situações, em função do plano de cuidados definido.

10-Sensibilizar o pessoal face às problemáticas dos utentes.

11-Estabelecer escalas de horários de serviço, coordenando as folgas e ausências para que o serviço decorra dentro da normalidade.

12-Efectuar uma gestão acertada dos conflitos, de modo a proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso.

13-Actuar com moderação na resolução das deficiências que perturbem a dinâmica normal da valência.

14- Estabelecer uma interacção frequente, e sempre que se justifique, com os membros da Mesa Administrativa, informando-os das ocorrências de relevo, fazendo propostas, dando sugestões, no sentido da perfeição progressiva do serviço. +

D) Competências do encarregado de serviços gerais:

1-A nomeação para o cargo de encarregado de serviços gerais, recai sobre alguns aspectos que se prendem à capacidade do desempenho, nomeadamente, habilitação própria, qualificação para o lugar de chefia, experiência profissional comprovada, facilidade de integração e espírito de equipa, sentido de responsabilidade, honestidade e lealdade.

2-O encarregado de serviços gerais exerce funções administrativas e colabora na supervisão dos serviços prestados, de forma que as metas e os objectivos sejam atingidos.

3-Assume a responsabilidade pelo controlo da distribuição do material e pela frequência dos serviços prestados.

4-Controla a distribuição das refeições tendo em consideração os requisitos solicitados pelos utentes.

5-Assegura o controle pela manutenção e reparação das viaturas e do material afecto ao serviço.

6-Não alimenta nem permite discussões no seio do grupo de trabalho, incentivando para a colaboração mútua entre os diferentes membros que interagem diariamente.

7-Recebe do director técnico as directrizes essenciais ao desempenho da sua função.

E) Requisitos exigidos às ajudantes familiares:

1-Possuir conhecimentos que garantam uma prestação de serviços compatíveis com a multiplicidade de problemáticas inerentes ao envelhecimento, dependência ou deficiência.

2-Capacidade para fácil relacionamento e comunicação com os utentes.

3-Ter sentido de responsabilidade, equilíbrio emocional e capacidade para auto-avaliação.

4-Idoneidade e empatia.

5-Sentido de responsabilidade, garantindo sigilo sobre a vida particular do utente.

6-Garantir harmonia no seio do grupo de trabalho, permitindo colaboração mútua e entreajuda.

É de sua competência:

7-Prestar os cuidados de higiene e conforto pessoal ao utente (diários ou banho semanal de acordo com o plano estabelecido).

8-Efectuar o transporte dos utentes que se deslocam às instalações sanitárias do lar de idosos para a respectiva realização do banho semanal

9-Fazer a distribuição diária da alimentação (almoço e jantar)

10-Arrumar e limpar as divisões da habitação frequentadas pelo utente e de acordo com o programa previamente estabelecido.

11-Fazer o transporte da roupa dos utentes, a respectiva marcação e registo de controle. Após a lavagem e tratamento, as ajudantes familiares farão a entrega da respectiva roupa ao utente.

12-Devem ainda fazer passar a informação necessária, do utente para a instituição e vice-versa.

13-Transmitir ao director técnico todas as mutações que se verifiquem na situação global dos utentes, para que seja elaborada nova avaliação e definido plano de cuidados adequado.

14-Deverão contribuir para a plena harmonia no seio do grupo de trabalho, tal como na interacção com os utentes do S.A.D. O desempenho durante o expediente terá que enquadrar numa postura profissional fidedigna.

15-Zelar pela manutenção do espírito de equipa, pela compreensão mútua no seio do grupo e na relação com os utentes, reduzindo a probabilidade de conflito.

16-trabalhar com determinação, atendendo às directrizes técnicas estipuladas e às normas e princípios vigentes.

17-Não tomar decisões ou activar procedimentos que não sejam de sua competência ou do seu campo de acção.

18-Não gerar situações de privilégio, nem atitudes discriminatórias, para com o pessoal de serviço e utentes.

19-As ajudantes familiares estão sob a dependência directa do encarregado dos serviços gerais e do director técnico.

F) Condições exigidas para a admissão das ajudantes familiares:

1-Idade igual ou superior a 18 anos e condições adequadas de saúde física e mental.

2-Escolaridade mínima obrigatória.

3-Maturidade, sentido de responsabilidade, estabilidade emocional e interesse pela actividade profissional.

4-Capacidade para o desenvolvimento de funções de apoio às famílias, de forma adequada a estimular as aptidões dos utentes

5-Experiência profissional e possuir, preferencialmente, formação profissional na área da geriatria

6 - Possuir carta de prática de condução de veículos, 125cc.

G) VOLUNTARIADO

1-O S.A.D. serviço de apoio domiciliário pode comportar a acção do voluntariado , sob a responsabilidade do serviço social da Segurança Social e da Santa Casa da Misericórdia, gratuitamente, para uma prestação de solidariedade, em acções de companhia, lazer, prestação de serviços e apoio religioso ou moral.

2-O voluntariado deve obedecer às determinações, normas e princípios estabelecidos, sob a orientação e supervisão da entidade responsável.

H) ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

1-A ^{M A} mesa administrativa poderá estabelecer parcerias e assinar protocolos de cooperação com entidades públicas ou privadas, incluindo a autorização da frequência de estágios profissionais. ✓

I) SERVIÇO MÉDICO E DE SAÚDE

1-A Santa Casa da Misericórdia e especificamente o S.A.D serviço de apoio domiciliário não possui a responsabilidade de assegurar os cuidados médicos e de enfermagem aos utentes, para o efeito estes últimos deverão manter o seu vínculo ao serviço de saúde da área de residência. ✕

J) SERVIÇO ADMINISTRATIVO

1-O serviço administrativo assegura as tarefas inerentes ao serviço respectivo, mantendo um contacto regular com os utentes e famílias.

2-Efectua a cobrança das mensalidades e executa o expediente de tesouraria.

3-Exerce o serviço de aprovisionamento.

4-Cumpr^Me e assegura as normas emanadas da direcção técnica e da ~~mesa~~ administrativa. ✕

04 – CONDIÇÕES GERAIS DE FUNCIONAMENTO

1-O S.A.D. (serviço de apoio domiciliário) funciona no horário a seguir discriminado:

DIAS ÚTEIS - das oito horas e trinta minutos às treze horas e das quinze horas e trinta minutos às dezanove horas.

SÁBADO – das nove horas e trinta minutos às treze horas e das dezassete horas e trinta minutos às dezanove horas.

DÍMINGO – das onze horas e trinta minutos às treze horas e das dezassete horas e trinta minutos às dezanove horas. ✓

2-O S.A.D. (serviço de apoio domiciliário) deve elaborar, após a realização do diagnóstico, em colaboração com o utente e respectiva família, um plano de cuidados individualizado num processo, no qual consta os dados relevantes e a caracterização da situação problema.

3- O plano de cuidados definido deverá ser executado pelas ajudantes familiares, preferencialmente com formação adequada às funções que desenvolvem, mediante supervisão técnica e avaliação periódica. ✕

4- No âmbito do serviço prestado deverá estar inerente o bom relacionamento entre as partes envolvidas, com a garantia de um serviço personalizado, próximo e afectivo.

5- O S.A.D. deverá fazer diligências, junto da família ou de outras entidades, para que o utente possa usufruir de determinados serviços indispensáveis, quando estes, pela sua especificidade, não possam ser assegurados pelo serviço de apoio domiciliário. ✕

6- O utente e a respectiva família deverá ser informada pelo S.A.D. dos recursos e potencialidades disponíveis na comunidade, que contribuam para o bem estar da pessoa.

7- O serviço deverá constituir um ficheiro do pessoal afecto ao S.A.D., no qual conste, nomeadamente:

Elementos de identificação;
Tipo de serviços que presta;
Formação académica e profissional;
Outros elementos de interesse para o serviço.

8- O serviço de apoio domiciliário deverá constituir um ficheiro de utentes, no qual se descrimine:

Dados pessoais do utente e a respectiva residência;
Identificação e endereço dos familiares ou alguém que possua uma relação de afinidade, a contactar em caso de necessidade;
Identificação do médico de família;

Diagnóstico da situação/problema do utente, com indicação do plano de intervenção com indicação da natureza e periodicidade dos cuidados a prestar;
Data do início da prestação dos serviços e termo;
Cópia do contrato estabelecido entre as partes, datado e assinado;

9- Se eventualmente ocorrer o falecimento de um utente na presença da ajudante familiar, esta deverá informar o director técnico para posteriormente seguir as determinações respectivas, como informar o familiar ou responsável e o médico de família e/ou delegado de saúde.

05- OBRIGAÇÕES DO S.A.D.

A)

- 1- Prestar os serviços constantes do respectivo regulamento interno;
- 2- Garantir a qualidade dos serviços prestados, exigindo dos profissionais formação adequada e empenho na prestação dos cuidados ao utente;
- 3- Admitir ao serviço profissionais idóneos;
- 4- Efectuar regularmente a avaliação do desempenho da valência;
- 5- Manter actualizados os ficheiros do pessoal e dos utentes;
- 6- Garantir sigilo dos dados referentes aos utentes e respectivas famílias;
- 7- Manter devidamente actualizado o preçário dos serviços e respectivas condições de prestação; ×
- 8- Analisar as eventuais reclamações e providenciar as rectificações quando julgadas pertinentes.

B) Deve ser afixada, em local visível, a seguinte documentação:

- 1- Alvará ou autorização de funcionamento da valência;
- 2- Mapa de pessoal e horário de serviço;
- 3- Nome do Director Técnico do estabelecimento;

4- Regulamento interno e respectivo anexo;

5- Ementa semanal ou mensal.

06- CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO

O serviço de apoio domiciliário tem como base de sustentação o lar de idosos da Santa Casa da Misericórdia, estando a sede do S.A.D. implementada nas referidas instalações. Para além do local de recepção de utentes e famílias, o serviço possui uma zona de pessoal e local de acesso às viaturas e cargas e descargas.

O serviço de refeições, lavagem e tratamento de roupas é assegurado pelos sectores respectivos pertencentes ao lar de idosos.

07 – DIREITOS E DEVERES DOS UTENTES

A) DIREITOS DOS UTENTES

São considerados potenciais utentes do S.A.D. serviço de apoio domiciliário os indivíduos ou famílias que, por razões de disfunção social, comportamental ou psíquica; senescência ; saúde; ou deficiência, não possam por si só ou no âmbito do seu agregado familiar assegurar, total ou parcialmente, as necessidades consideradas básicas (famílias, pessoas idosas e indivíduos com deficiência ou disfunções).

Constituem direitos dos utentes:

1-O respeito pela sua identidade pessoal e reserva da intimidade privada e familiar, bem como pelos usos e costumes;

2-A inviolabilidade da correspondência e do domicílio , não sendo permitido fazer alterações, nem eliminar bens ou outros objectos sem a prévia autorização do utente ou da família;

3-Quando facultada a chave do domicílio do utente, esta deverá ser guardada em local seguro e só deve ser usada exclusivamente para a prestação dos serviços respectivos;

4-O utente tem direito a usufruir dos serviços necessários e contratados para a satisfação das suas necessidades, com nível de qualidade, tendo em vista manter ou melhorar a sua autonomia e contribuir para o bem estar pessoal e/ou familiar;

5-Ter acesso à informação disponível sobre os seus direitos e deveres, bem como de eventuais alterações introduzidas na dinâmica do serviço;

6-Ter acesso à ementa semanal, quando beneficiário da alimentação confeccionada;

7-Sigilo profissional sobre a sua vida pessoal;

8-estabelecimento de uma relação ,com os profissionais, de honestidade e confiança que favoreça uma interacção empática;

B) DEVERES DO UTENTE

1-Colaborar com a equipa do S.A.D. serviço de apoio domiciliário na medida dos seus interesses e possibilidades, não exigindo serviços para além do plano estabelecido;

2-Satisfazer os custos da prestação, de acordo com o contrato previamente estabelecido;

3-Contribuir para que o seu relacionamento com o pessoal de serviço seja o mais harmonioso possível;

4-Respeitar o trabalho integro desenvolvido pelas ajudantes familiares e restante pessoal envolvido no processo.

08- REGIME DE COMPARTICIPAÇÕES

A) O cálculo para determinar a comparticipação dos utentes pela utilização do serviço de apoio domiciliário, é feito através da aplicação de uma percentagem sobre os rendimentos do utente.

1- A comparticipação familiar devida pela utilização de serviços de apoio domiciliário é determinada pela aplicação da percentagem de 50% sobre o rendimento per capita do agregado familiar;

2- O valor da comparticipação para a valência de apoio domiciliário corresponde à prestação dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades básicas, nomeadamente alimentação confeccionada, higiene pessoal, higiene habitacional e tratamento de roupas.

3- A não prestação de determinado serviço referido no número anterior implica uma redução da comparticipação familiar, determinada em função da diminuição do custo global do apoio domiciliário;

4- A prestação de outros serviços, para além dos referidos no nº2 deste capítulo poderá implicar um acréscimo da comparticipação familiar, sendo esse valor correspondente a 60% do rendimento per capita do agregado familiar.

B) Revisão anual das comparticipações familiares

1- A s comparticipações familiares poderão ser objecto de revisão anual;

2- A revisão das comparticipações familiares realizar-se-á no início de cada ano civil. ✓

C) Documentos comprovativos dos rendimentos e despesas:

1- A prova dos rendimentos declarados será feita mediante a apresentação de documentos comprovativos adequados e creíveis;

2- Sempre que surjam dúvidas sobre a veracidade das declarações de rendimento serão realizadas diligências complementares, no sentido de apurar os valores reais.

Nota segun proceso interduzido, ~~por~~ Revisión do Regulamento Interno do ~~Trabalhador~~ do S.A.D. (Serviço de Apoio Domiciliário)

~~Trabalhador~~ ADIV

Trabalhador ADIV, Sr. José de Almeida, data 15 de julho de 2011

A Res. Administrativa

~~Cópia para~~ Cópia para

Dr. L. com

J. Almeida

Adm. de Res.

Dr. S. com

Dr. Almeida

Dr. Almeida