

UNIVERSIDADE DE ÉVORA/ INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO – ORGANIZACIONAL NA SAÚDE

Curso ministrado em associação com a

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE LISBOA – IPL

(Adequado ao Processo de Bolonha conforme Registo na DGES nº. R/B-AD917/2007)

Área de especialização

Políticas de Administração e Gestão de serviços de saúde

Tese elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Intervenção Sócio Organizacional em Saúde

**“DINÂMICAS INTRA-ORGANIZACIONAIS.
UM OLHAR NA PERSPETIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS NUM SERVIÇO DE SAÚDE.”**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Carla Vitória Serrano Santanita

Nº 7782

Orientador:

Prof. Doutor Joaquim Manuel Rocha Fialho

Évora/ Lisboa
Novembro, 2012

UNIVERSIDADE DE ÉVORA/ INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO – ORGANIZACIONAL NA SAÚDE

Curso ministrado em associação com a
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE LISBOA – IPL
(Adequado ao Processo de Bolonha conforme Registo na DGES nº. R/B-AD917/2007)

Área de especialização

Políticas de Administração e Gestão de serviços de saúde

Tese elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Intervenção Sócio Organizacional em Saúde

**“DINÂMICAS INTRA-ORGANIZACIONAIS.
UM OLHAR NA PERSPETIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS NUM SERVIÇO DE SAÚDE.”**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Carla Vitória Serrano Santanita

Nº 7782

Orientador:

Prof. Doutor Joaquim Manuel Rocha Fialho

Évora/ Lisboa
Novembro, 2012

DINÂMICAS INTRA-ORGANIZACIONAIS. UM OLHAR NA PERSPETIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS NUM SERVIÇO DE SAÚDE.

RESUMO

A cooperação encontra-se presente na vida do Ser Humano desde a sua existência primordial, apontando assim para a colaboração entre indivíduos, no sentido de alcançar objetivos comuns. Nas organizações um aumento da cooperação pode levar a um aumento de competitividade para com outros grupos externos à organização, levando a que esta apresente vantagens competitivas.

A presente investigação centra-se na identificação do nível de cooperação numa Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde no distrito de Évora, tentando compreender as dinâmicas intraorganizacionais entre os diferentes atores sob a orientação da ARS. Abordando o conceito de redes sociais numa perspetiva dinâmica, que não está fixo, socorre-se então de uma investigação dual aplicando uma abordagem quantitativa (questionário sociométrico) em dois momentos no tempo, com posterior aplicação de entrevista ao ator chave da rede, compreendendo então metamorfoses da rede, nas organizações e criando sinais de alerta antecipados.

Palavras-Chave: Redes sociais, análise de redes sociais, cooperação intraorganizacional, organização e capital social.

INTRA-ORGANIZATIONAL DYNAMICS. A LOOK FROM THE PERSPETIVE OF *SOCIAL NETWORKS* ANALYSIS IN HEALTH SERVICE.

ABSTRACT

The cooperation is present in the human being life since their primordial existence, the cooperation between individuals was always done with the objective of achieving common goals. An increase of cooperation in the organizations can lead to an increase of competitive to other externals groups of the organization, leading to competitive advantages.

This investigation focus on the identification of the cooperation level on a Multidisciplinary Team on a health service in the district of Évora, it tries to understand the intra-organizacional dynamics between different actors based on *Social Network Analysis*. Addressing the concept of *Social Network* on a dynamic perspective with a double investigation based on a quantitative approach (sociometric questionnaire) in two different moments, with subsequent application of an interview with the *Network* key actor, understanding the metamorphose of the *Network* in the organizations and creating early warning signals.

Key Words: *Social Networks*, *Social Network* analysis, intra-organizacional cooperation, organization e social capital.

AGRADECIMENTOS

A presente investigação resultou de um esforço pessoal e profissional, significando um momento de aprendizagem para lá do esperado. Mais do que um momento de aprendizagem académico, revelou-se um momento de aprendizagem pessoal que me proporcionou um enorme crescimento enquanto pessoa e profissional.

A verdade é que, nada teria sido possível sem aqueles que estiverem presentes em todos os momentos desta etapa, sendo estas palavras mais do que um agradecimento o reconhecimento a todos aqueles que me ajudaram, me ensinaram, me criticaram e me escutaram até mesmo nos momentos de impaciência.

Agradeço ao Carlos Sota, o companheirismo revelado, paciência e dedicação que me demonstrou. Agradeço sobretudo a motivação que me deu durante todo este processo, sem o qual não seria possível.

Agradeço a toda a minha família que sempre esteve presente e sempre me apoiou.

Agradeço a todos os amigos, que esperaram vezes e vezes sem conta pela minha comparência nas “saídas sociais”, às quais não comparecia.

Agradeço ao Professor Joaquim Fialho que me orientou. Aliás um grande obrigado, ao Professor Joaquim Fialho, que me proporcionou momentos de aprendizagem com as suas críticas e a sua boa disposição. Agradeço a paciência com que me ensinou e a compreensão que sempre revelou com as minhas dificuldades de gestão de tempo. O meu muito obrigado.

Agradeço à família do Hospital S. João De Deus, com especial atenção ao Irmão Adelino que me permitiu realizar este estudo alcançando assim um objetivo pessoal e profissional.

Agradeço ao Enfermeiro David Padeiro pela disponibilidade e atenção demonstrada.

Agradeço ao Enfermeiro Nelson Mestrinho que revelou uma grande compreensão, ajudando-me sempre que necessário. Um grande obrigado aos meus colegas de serviço que revelaram disponibilidade, interesse e amizade durante o desenvolvimento deste trabalho.

Embora um gesto valha mais que mil palavras, servem estas palavras para deixar o meu Muito Obrigada a todos!

SIGLAS E ABREVIATURAS

ARS: ANÁLISE DE REDES SOCIAIS.

HSJD: HOSPITAL S. JOÃO DE DEUS.

UC: UNIDADE CONVALESCENÇA.

UCCI: UNIDADE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS.

RNCCI: REDE NACIONAL CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS.

ÍNDICE

	Título	Página
I	Introdução	14
	Capítulo I	
1	Análise de Redes Sociais. Uma abordagem entre o que são e como surgiram.	17
1.1	Uma clarificação do conceito de rede social.	17
1.2	Evolução das Redes Sociais Da Génese à atualidade	19
1.2.1	Moreno e a Sociometria.	19
1.2.2	Escola de Harvard e Chicago.	20
1.2.3	Escola de Manchester.	21
1.2.4	E Agora?	23
2	As particularidades da linguagem	24
2.1	Os dados, a linguagem e os principais conceitos da Análise de Redes Sociais.	24
2.1.1	Grafos e Matrizes.	25
2.1.2	Principais conceitos da Análise De Redes Sociais.	27
2.1.3	Objetivos da Análise De Redes Sociais.	27
2.2	Análise Posicional dos Atores.	30
2.3	Análise De Redes Sociais. Estrutura e Relações Intra Organizacionais. Teorias das Redes Sociais. Enfoques sobre a formação de	31
3	Capital Social nas Redes Sociais.	34
3.1	Convergências e Paradoxos. “ <i>The Weak Ties</i> ” e “ <i>Structural Holes</i> ”.	34
3.1.1	Mark Granovetter e a Teoria dos Laços Fracos “ <i>The Weak Ties</i> ”.	34
3.1.2	Burt e a Teoria dos Buracos Estruturais “ <i>Structural Holes</i> ”.	36
3.2	Conceito de Capital Social.	37

3.2.1	Capital Social sob a perspetiva de Bordieu, James Coleman e Putnam.	-----	37
3.2.1.1	A Confiança, elemento essencial para o Capital Social.	-----	39
3.2.2	Capital Social sob a perspetiva de Nan Lin.	-----	40
3.2.3	As Redes Sociais como Capital Social.	-----	41
3.2.4	Redes Dinâmicas	-----	43
4	Análise de Redes Sociais. Técnica, Metáfora ou Paradigma.	-----	44
4.1	Uma discussão em torno da consolidação da ARS no quadro da teoria sociológica.	-----	44
Capítulo II			
1	Organizações. Algumas dimensões.	-----	47
1.1.1	A Organização como Sistema.	-----	49
1.1.2	Instituição. Grupos	-----	50
1.1.3	Grupos e fenómenos de grupo.	-----	50
1.2	Características formais e informais da organização.	-----	51
2	Organizações e comunicação. Processos, tipologias e estrutura comunicacional.	-----	53
2.1	De que falamos, quando falamos de Comunicação nas Organizações?	-----	54
2.2	As Dimensões da Comunicação nas Organizações	-----	56
2.3	A Estrutura da Comunicação nas Organizações	-----	56
2.3.1	Tipos de Comunicação Organizacional	-----	57
2.3.2	Diferentes trajetos da comunicação nas organizações	-----	57
2.3.3	Comunicação Vertical	-----	58
2.3.4	Comunicação bilateral ou recíproca	-----	59
2.3.5	Comunicações horizontais ou laterais	-----	59
2.3.6	Barreiras à comunicação Organizacional	-----	59
2.4	As redes de comunicação intraorganizacional	-----	61
3	Análise De Redes Sociais e a Comunicação nas Organizações	-----	62

4	Cooperação no quadro das dinâmicas organizacionais	-----	63
4.1	Uma discussão sobre o conceito de Cooperação.	-----	63
4.1.1	Cooperação um jogo entre atores? Axelrod e a teoria de cooperação.	-----	65
4.2	A cooperação nas organizações.	-----	66
4.3	Redes De Cooperação Intra-Organizacional.	-----	67
Capítulo III			
1	Organizações e qualidade nos serviços de saúde.	-----	69
1.1	A Qualidade nos Serviços de Saúde. Algumas reflexões.	-----	69
1.2	Organizações De Saúde. Especificidades e Diferenças.	-----	70
1.3	Unidades De Cuidados Continuados Integrados.	-----	73
1.4	Porquê uma abordagem de redes nos serviços de saúde? Alguns trabalhos da ARS no campo da saúde.	-----	75
Capítulo IV			
1	Matriz metodológica	-----	78
1.1	Natureza do Estudo	-----	82
1.2	Objeto Empírico	-----	83
1.3	Caracterização dos Inquiridos	-----	86
1.4	Recolha de Dados	-----	90
1.4.1	Observação e Análise Documental:	-----	90
1.4.2	Inquérito por questionário	-----	91
1.4.3	A Entrevista	-----	93
1.5	Análise e tratamento de dados.	-----	94
Capítulo V			
1	Análise e discussão dos resultados.	-----	96
1.1	A rede formal da Equipa Multidisciplinar.	-----	97
1.2	Rede Informal da Equipa Multidisciplinar.	-----	114

	Conclusões	-----	128
	Capítulo VI		
1	Proposta de Intervenção Sócio Organizacional	-----	136
	Bibliografia	-----	143
	Anexos		

RELAÇÃO DE QUADROS

QUADRO 1: Paralelismo entre a tipologia das redes (Fischer / Knoke e Kuklinski).

QUADRO 2: Paralelismo entre grafo e matriz.

QUADRO 3: Centralidade dos atores.

QUADRO 4: Análise posicional dos atores.

QUADRO 5: Ideias chave da Teoria da Organização Científica do trabalho de Taylor.

QUADRO 6: Ideias chave das teorias da organização, sistema aberto, agente complexo e autónomo.

QUADRO 7: Síntese das barreiras à comunicação dentro das organizações.

QUADRO 8: Efeitos dos diferentes padrões de comunicação nas organizações.

QUADRO 9: Síntese da transição de paradigma nos cuidados de saúde (dos agudos para uma visão global da população → cuidados contínuos)

QUADRO 10: Paralelismo entre objetivos e questões orientadoras do estudo.

QUADRO 11: Síntese de relação entre objetivos / hipóteses / variáveis /quadro teórico de referência.

QUADRO 12: Prevalência de patologias na UC do HSJD.

QUADRO 13: Proveniência dos utentes da UC do HSJD.

QUADRO 14: Destino Pós-alta dos utentes da UC do HSJD.

QUADRO 15: Número de inquiridos ao longo da investigação e codificação atribuída.

QUADRO 16: Idade média dos atores da Equipa Multidisciplinar.

QUADRO 17: Média de idades por categoria profissional.

QUADRO 18: Idade de Profissionais de Enfermagem num 1.º momento de investigação.

QUADRO 19: Idade de Profissionais de Enfermagem num 2.º momento de investigação.

QUADRO 20: Relação entre objetivos e questões traçadas no questionário.

QUADRO 21: Alterações no quadro do pessoal da UCC.

QUADRO 22: Densidade da rede formal na Equipa Multidisciplinar no 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 23: Atores mais centrais num primeiro momento segundo o grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 24: Atores menos centrais num primeiro momento segundo grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 25: Grau de centralização no 1.º momento de investigação.

QUADRO 26: Atores mais centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 27: Atores menos centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 28: Grau de centralização num 2.º momento de investigação.

QUADRO 29: Atores mais centrais segundo o grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 30: Atores menos centrais segundo o grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação

QUADRO 31: Atores mais centrais segundo o grau de proximidade (*Closeness*) num 1.º e num 2.º momento.

QUADRO 32: Atores menos centrais segundo o grau de proximidade (*Closeness*) num 1.º e num 2.º momento de investigação.

QUADRO 33: Densidade da rede informal da Equipa Multidisciplinar num 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 34: Atores mais centrais num 1.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 35: Atores menos centrais num 1.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 36: Atores mais centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 37: Atores menos centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

QUADRO 38: Atores com maior grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 39: Atores com menor grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 40: Atores com maior grau de proximidade (*Closeness*) no 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 41: Atores com menor grau de proximidade (*Closeness*) no 1.º e 2.º momento de investigação.

QUADRO 42: Intervenções segundo o Eixo 2 (Motivação no trabalho).

QUADRO 43: Intervenções segundo o Eixo 3 (Formação no trabalho).

QUADRO 44: Intervenções segundo o Eixo 4 (Gestão de conflitos).

Relação de Figuras

FIGURA 1: Síntese das perspetivas de Bordieu, Coleman e Putnam sobre Capital Social.

FIGURA 2: Natureza dos laços sociais: Laços fortes vs. Laços fracos.

FIGURA 3: RNCCI em Portugal Continental.

FIGURA 4: Síntese de objetivos do estudo.

FIGURA 5: Síntese da Operacionalização da problemática.

FIGURA 6: Grafo representativo da rede formal da Equipa Multidisciplinar no 1.º momento de investigação.

FIGURA 7: Grafo representativo da rede formal da Equipa Multidisciplinar num 2.º momento de investigação.

FIGURA 8: Matriz de sobreposições no 1.º momento de investigação.

FIGURA 9: *Cluster* hierárquico no 1.º momento de investigação.

FIGURA 10: Matriz de sobreposições no 2.º momento de investigação.

FIGURA 11: *Cluster* hierárquico no 2.º momento de investigação.

FIGURA 12: Grafo representativo da rede informal da equipa multidisciplinar num 1.º momento da investigação.

FIGURA 13: Grafo representativo da rede informal da equipa multidisciplinar num 2.º momento de investigação.

FIGURA 14: Matriz de sobreposições da rede informal referente ao 1.º momento de investigação.

FIGURA 15: *Cluster* hierárquico da rede informal num 1.º momento de investigação.

FIGURA 16: Matriz de sobreposições da rede informal referente ao 2.º momento de investigação.

FIGURA 17: *Cluster* hierárquico da rede informal num 2.º momento de investigação.

FIGURA 18: Eixos de atuação

FIGURA 19: Interligação dos eixos de atuação

I. INTRODUÇÃO

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

As organizações de saúde são organizações muito específicas, constituídas por os mais variados grupos sócio profissionais, detentores de um conjunto de saberes próprios. Estes diferentes profissionais conferem vida e especificidades muito próprias às organizações embora possuam um mesmo objetivo, prestar cuidados de saúde de uma forma holística aos utentes que recorrem aos seus serviços. É certo que, atualmente, pelas mais variadas razões que vivemos, as organizações são obrigadas a delinear estratégias que lhes confirmam criatividade e inovação de forma a tornarem-se cada vez mais competitivas. Os utentes cada vez mais se apresentam mais exigentes e são detentores de mais informação, exigindo cuidados rigorosos e de excelência aos diferentes profissionais. Nesta perspetiva, faz todo o sentido compreender as dinâmicas intraorganizacionais num serviço de saúde e compreender os seus impactos na organização.

Assim, a temática da presente investigação centra-se nas “**Dinâmicas Intra-Organizacionais. Um Olhar na Perspetiva da Análise de Redes Sociais num Serviço de Saúde**” tomando como pergunta de partida: “Qual o nível de cooperação existente numa Equipa Multidisciplinar num serviço de saúde?”. Assim, perante a pergunta de partida e problemática construída, resultaram os seguintes objetivos gerais / específicos:

Objetivos Gerais:

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

Objetivos Específicos:

- Representar a rede da Equipa Multidisciplinar de uma Unidade de Cuidados Continuados Integrados;
- Identificar dinâmicas de partilha de recursos (informação, conhecimento, materiais, tarefas);
- Identificar buracos estruturais na rede intra organizacional;
- Identificar laços fortes e laços fracos na rede;
- Identificar os efeitos da rede no comportamento da Equipa.

O presente estudo é sustentado sobretudo no conceito de rede social “*Social Networks*”. Segundo Mercklé (2004), citado por Portugal (2005), uma rede social pode ser definida como “um conjunto de unidades sociais e de relações, diretas ou indiretas, Universidade de Évora – Escola Superior Tecnologia da Saúde de Lisboa

entre essas unidades sociais, através de cadeias de dimensão variável”. As unidades sociais podem ser indivíduos ou grupos de indivíduos, informais ou formais, como associações, empresas, equipas, organizações, sendo as relações estabelecidas entre os elementos da rede transações monetárias, troca de bens ou serviços, transmissão de informações que podem envolver interação direta ou não, permanentes ou pontuais. Deste modo, uma abordagem a partir da ARS permite uma enorme flexibilidade analítica relativamente ao problema que o investigador pretende estudar. Na presente pesquisa pretende-se discutir dinâmicas entre os elementos que compõem uma Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde, mais especificamente (as dinâmicas de cooperação), a partir do individual para compreender a rede como um todo. Segundo Knoke e Kuklinski (1982), citado por Portugal (2005), o principal valor da ARS assenta sobretudo na premissa de que a estrutura das relações entre atores e a sua localização individual na rede têm importantes impactos (percepções, atitudes e comportamentos) quer para os indivíduos individualmente, quer para o sistema num todo.

Nesta investigação, foi aplicado um questionário sociométrico em dois momentos diferentes de forma a podermos obter a compreensão das metamorfoses na dinâmica da rede, bem como a suas regularidades. Por outro lado, foi realizada posteriormente entrevista semiestruturada ao ator-chave da rede, àquele que se revelou mais central.

Segundo Piseli (1998), citado por Portugal (2005), o conceito de rede social constitui uma ferramenta metodológica a partir da qual se pode observar a complexidade e riqueza dos laços sociais, as dinâmicas de interação e os processos através dos quais as formas e os espaços são construídos. Desta forma a tarefa da investigação não é estudar as relações entre unidades de sistema social e fixá-las em modelos estáticos, mas sim analisar processos, dinâmicas de interação, movimentos do sistema social e mecanismos de mudança. Nesta perspetiva, a melhor maneira de demonstrar todas as suas potencialidades.

Assim, abordando o conceito de redes sociais numa perspetiva dinâmica que não está fixo nem “ossificado” socorre-se a uma investigação dual. Por um lado, aplicando uma abordagem quantitativa (questionário sociométrico) e, por outro lado, num momento posterior, indo ao encontro dos atores chave, através de uma abordagem qualitativa (entrevistas), sendo possível confrontar dados colhidos anteriormente e aprofundar a dinâmica de cooperação existente nesse serviço.

Segundo Cross (2010), a maior parte das organizações retira pouco partido da gestão do capital relacional. Os líderes das organizações reconhecem a importância das redes informais quando se trata de influenciar o comportamento mas não conseguem compreender quando é que essas redes são efetivas e quando não o são. Apresentam assim, uma grande dificuldade em descobrir como as redes funcionam para além dos seus próprios pontos de conexão. O que não pode ser visto, por norma não é medido, e o que não se mede, dificilmente será gerido. A perspetiva de redes sociais permite tomar decisões e simplificar as exigências de colaboração, permitindo verificar onde é que existe o bloqueamento de informação dentro de uma organização. A ARS permite simular o que aconteceria aos índices de produtividade e criatividade se atores chave saíssem da organização, fornecendo sinais de alerta antecipados.

Capítulo I

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS. UMA ABORDAGEM ENTRE O QUE SÃO E COMO SURGIRAM

O presente capítulo pretende realizar uma breve abordagem sobre o que são e o que foram as redes sociais, criando um paralelo entre a sua evolução e os dias atuais, focando assim as principais linhas de estudo da análise de redes sociais. Pretende ainda focar as particularidades da linguagem inerentes à análise de redes sociais e focar as principais teorias de redes sociais. Assim, as teorias de Mark Granovetter “*The Weak Ties*” e de Ronald Burt “*Structural Holes*” serão um dos enfoques deste capítulo tal como as teorias sobre a formação de capital social nas redes sociais.

O presente capítulo pretende portanto, criar ferramentas que possibilitem a compreensão daquilo que são as redes sociais e a análise de redes sociais, criando uma discussão em torno da consolidação da ARS no quadro da teoria sociológica.

1. Análise de Redes Sociais. Uma abordagem entre o que são e como surgiram.

1.1. Uma clarificação do conceito de rede social.

“Uma rede social (Social Network) consiste de um ou mais conjuntos finitos de atores (e eventos) e todas as relações definidas entre eles” (Wasserman e Faust, 1994)

As pessoas encontram-se inseridas na sociedade por meio de relações que desenvolvem ao longo da sua vida, inicialmente no seio familiar, depois na escola, na comunidade em que vivem, no trabalho. As relações que as pessoas estabelecem e mantêm irão fortalecer a esfera social. Poderá afirmar-se que, sendo próprio da natureza humana, o estabelecimento de ligações com os outros é próprio também a estrutura da sociedade em rede.

O conceito de rede provém do latim “rete”, que significa armadilha ou laço. Segundo Nohria e Eccles, citado por Fialho (2008), o termo rede é uma estrutura de laços entre atores de um sistema social, podendo estes ser indivíduos, grupos ou organizações. Os laços podem basear-se na amizade, família, afeto, comunicação, troca de recursos (económicos, informação, etc.) que constitua a base da relação.

O conceito de rede está inerente ao nosso quotidiano quer seja ele de dia a dia, quer seja organizacional já que a interdependência, a interação e a inter-relação estão inerentes a todos nós, enquanto seres humanos. Borgatti (2003), defende que rede consiste num conjunto de laços diádicos todos do mesmo tipo, entre uma série de atores. Outros autores, como Alejandro & Norman defendem que rede assenta num conjunto de indivíduos que se relacionam com um objetivo específico caracterizado pela existência de fluxos de informação. (Arco, 2010)

Este conceito abarca em si mesmo uma infinidade de correntes, provenientes dos mais variados campos científicos (antropologia, sociologia, política, psicologia, matemática, etc.) sendo também notório que, nos mais diversos quadrantes da sociedade existem as mais diversas redes. Deste modo, para que seja possível a operacionalização do conceito de redes sociais, encontram-se três elementos distintos, que permitem uma perceção das fronteiras entre as redes, segundo Fialho (2007) citado por Fritz (2010):

- Económico: atividades e recursos que permitem o intercâmbio nas redes;
- Estratégico: associado ao valor que é produzido nas redes;
- Social: enquadram-se os atores das redes e as relações de confiança que estabelecem confiança entre si, sendo este último, o principal dinamizador da participação e da cidadania.

Segundo Fialho (2008), a forma de operar das redes sociais é semelhante nos seus princípios àqueles que regem os sistemas vivos, sendo distinguidas de redes espontâneas e naturais pela sua intencionalidade de relacionamentos e objetivos estabelecidos entre os diversos elementos que nelas interagem.

Ainda de realçar que, são inúmeros os tipos de redes que se revelam, tendo por base diferentes tipos de relações. Deste modo, a principal tipologia de rede resulta da forma e do conteúdo da relação, sendo a forma a propriedade das relações e tendo como principais aspetos constituintes:

- A intensidade ou força do vínculo estabelecida entre os atores;

- O nível de compromisso que se assume em determinadas atividades.

Por sua vez, o conteúdo de uma relação encontra-se dependente de uma função instrumental, segundo a perspetiva de Knoke e Kuklinski (1982), a qual se contrapõe à perspetiva de Fischer. O paralelismo entre elas é apresentado no quadro que se segue, tendo por base Requena Santos (1991) citado por Fialho em 2008:

Quadro n.º1: Paralelismo entre a tipologia de Fisher e a de Knoke e Kuklinski.

Tipologia De Fischer	Tipologia de Knoke e Kuklinski
Relação Sentimental: Parte de uma lógica de afetividade, na qual um indivíduo se compromete a ajudar.	Relações Sentimentais: apontadas como redes frequentes, são aquelas em que os indivíduos expressam os seus sentimentos de afeto admiração, ódio uns com os outros. Relações de comunicação: laços estabelecidos entre atores através de canais de transmissão e de veiculação das mensagens entre os atores do sistema.
Relação Intercâmbio: Quando um indivíduo se compromete com outros para a realização de um conjunto de atividades.	Relações De Comunicação Relações Instrumentais: os contactos entre os atores são estabelecidos numa lógica de partilha mútua de segurança, bens, serviços e informações. Relações De Transação: Existe um intercâmbio de controlo através de meios físicos e simbólicos que funcionam, por exemplo, como regras de relações.
Relação Formal: Consiste em papéis organizados social e culturalmente (Ex.: pai – filho / patrão – empregado).	Relações de autoridade e poder: aquelas que se verificam nas organizações formais complexas. Implicam os direitos e deveres dos atores e uma lógica de respeito e subordinação aos superiores. Relações de Parentesco: indicam as posições dos membros numa estrutura familiar apresentando também, algumas vicissitudes com as anteriormente descritas.

Fonte: Fialho (2008)

1.2 Evolução das Redes Sociais. Da Génese à atualidade.

O conceito de Rede Social foi desenvolvido ao longo dos tempos por vários autores embora de uma forma bastante desordenada, tal como adiante será desenvolvido.

Segundo Scott (2000) citado por Fialho (2008), a atualidade observada nas redes sociais e o desenvolvimento da análise de redes sociais deve-se ao culminar de três correntes:

- Sociometria (Jacob Moreno);
- Escola de Harvard, desenvolvida nos Estados Unidos, baseada na análise quantitativa, num quadro de uma abordagem estrutural.
- Escola de Manchester, enraizada na antropologia social britânica, desenvolvida após a II Guerra Mundial e cuja preocupação assentava essencialmente na análise situacional de grupos restritos, sendo Elizabeth Bott uma das principais influenciadoras.

1.2.1. Moreno e a Sociometria.

O conceito de rede social surgiu inicialmente nas décadas de 30 e 40, fortemente ancorado na sociologia e antropologia social, sendo sobretudo utilizado num sentido metafórico já que, os autores não identificavam características morfológicas, úteis na descrição de situações específicas, nem estabeleciam relações entre as redes e o comportamento dos indivíduos que as constituíam (Portugal, 2005).

Em 1932, Jacob Moreno, psicólogo da *Gestalt*, com o seu colaborador, Helen Jennings, ao ser confrontado, com um caso de 14 crianças que fugiram de uma Escola em Hudson, no interior de Nova York, em cerca de duas semanas, sugere que a razão para tal acontecimento se prendia com a posição tomada por essas crianças numa rede subjacente. Mapearam a rede social de Hudson utilizando uma técnica designada por sociometria que extraía e representava graficamente os sentimentos dos indivíduos uns em relação aos outros. Moreno, assentava a sociometria, como um tipo de física com os seus “átomos sociais” e as suas “leis de gravidade social”. No entanto, é de referir que já 1 século antes de Moreno, o filósofo Comte procurava encontrar um novo “campo de física social” e que cerca de 50 anos mais tarde, Durkheim argumentava que as sociedades Humanas são como sistemas biológicos constituídos por componentes que se inter – relacionam. (Bogarti,2003)

Importa referir que, Jacob Moreno (1889 – 1974) com a sociometria se encontra na génese da análise de redes sociais tendo tido estas, o seu primeiro impulso. Criador do psicodrama e da sociometria, o seu grande objetivo foi o estudo do homem em relação com os seus grupos já que, é aí que reside a construção e desempenho de papéis. Moreno propõe que o tratamento de um indivíduo deve ocorrer dentro de um grupo no contexto das suas relações.

Os sociogramas, através da sua representação gráfica, são efetivamente ferramentas úteis e intuitivas para avaliar as relações entre um número limitado de nós contudo, a partir do momento em que o número de nós passa para cerca de 15 ou 20, os sociogramas tornam-se mais difíceis e complexos de interpretar ficando a disposição dos nós totalmente ao critério do investigador para além deste tipo de análise não tomar em consideração os nós isolados. (Fialho, 2008)

A análise do sociograma permite compreender como se encontra o inter relacionamento no grupo, bem como identificar as posições dos seus membros, vem explicar a “posição social de cada elemento do grupo”. (Fialho, 2008)

O avanço das técnicas sociométricas de Moreno, lançaram então as bases para a ARS. A partir deste período e até aos anos 50, alguns psicólogos sociais como Kurt Lewin, Fritz Heider, Alex Bavelas, Leo Festinger e George Homans trabalharam sobre a análise das estruturas dos grupos. Deste período, ressaltaram os conceitos de centralidade dos atores, resultados de estudos experimentais por Bavelas com as redes de comunicação. (Fialho, 2008)

Todas as pesquisas desenvolvidas por estes estudiosos, permitiram o esboço de mapa da rede de relações do tipo “quem conhece quem” em grupos e em comunidades, tendo oferecido um enorme contributo à teoria e à história das redes sociais.

1.2.2 Escola de Harvard e Chicago.

Nos anos 60, a perspectiva de rede, prosperou na antropologia social, tendo sido um dos pioneiros Radcliffe Brown, introduzindo o conceito de rede social total para caracterizar a estrutura social, enquanto rede de relações institucionalmente controladas ou definidas. Aqui, a rede social é vista como uma rede na qual todos os membros da sociedade ou parte dela, se encontram envolvidos.

Warner e Mayo contribuíram com os seus estudos, sendo um dos mais importantes, o Estudo de Hawthorne desenvolvido na Western Electric Company de Chicago o qual apresentava como principal objetivo a identificação da influência dos aspetos psicológicos e sociais no rendimento de trabalhadores durante alguns anos. Deste estudo é de realçar, para a análise de redes sociais, a identificação de subgrupos no sistema de relações sociais. (Scott, 2000; Molina, 2001 citado por Fialho, 2008)

Segundo Fialho (2008), o Estudo de Hawthorne, veio possibilitar a identificação de cliques, que respeita ao conjunto de pessoas com laços informais que explicam a sua conduta no quadro do seu trabalho.

Se por um lado, a sociometria trouxe, o recurso a técnicas quantitativas de recolha de dados, instrumentos de representação gráfica e proposições sobre as propriedades formais das redes de relações, por outro lado, os investigadores de Harvard e Chicago direcionaram-se para os estudos empíricos ao nível da existência de grupos informais e a sua articulação com os sistemas sociais, para além da introdução de inovações metodológicas e teóricas sobre as ARS. (Molina, 2001; citado por Fialho, 2008)

Segundo Molina (2001) citado por Fialho (2008), George Homans deu também um enorme contributo para as redes sociais e para análise das redes sociais através da teoria desenvolvida sobre a dinâmica universal dos pequenos grupos (The Human Group. Harcourt, Brace and Company – 1963) pois, encontrava-se insatisfeito com a perspectiva estrutural – funcional que prevalecia na sociologia americana. Tendo beneficiado das influências da sociometria e das pesquisas desenvolvidas em Harvard e Chicago, debruçou-se sobre uma série de proposições que tentavam dar resposta ao funcionamento dos grupos em qualquer cultura ou momento histórico. Foram deste modo, extraídas proposições de grande importância para a análise de redes sociais:

- A frequência das interações, é diretamente proporcional à homogeneidade das atividades e sentimentos das pessoas envolvidas;
- Os membros de um grupo são geralmente mais semelhantes nas normas do grupo que interiorizam do que na sua conduta;
- Quanto mais elevado é o nível hierárquico que uma determinada pessoa ocupa no grupo, mais elevado será o nível de interações que estabelece;
- Quanto mais elevada for a posição de um indivíduo num grupo, maior será a conformidade com as normas da conduta do mesmo;
- A interação frequente dentro de um grupo pressupõe interação menos frequente fora do grupo;
- A interação será mais frequente quanto menor for a distância social;
- A relação entre duas pessoas (A e B) está em parte determinada pelas relações estabelecidas entre A e uma terceira pessoa C e entre B e C;
- A matriz das relações pessoais é simultaneamente parte de um sistema mais amplo de relações.

O sociólogo Stanley Milgram, na década de 60, foi o primeiro a realizar um estudo sobre os graus de separação entre as pessoas, dando um contributo importante para as redes sociais. Milgram enviou uma série de cartas a diferentes indivíduos aleatórios, solicitando que as enviassem a um alvo específico, descobrindo então que, das cartas que chegaram ao seu destinatário final, grande parte havia passado por um pequeno número de intervenientes tendo derivado a teoria “*Small world*”. (Gameiro, 2005)

Em meados dos anos 70, Harrison white, Lorrain, Boorman, Breiger, Levine, desenvolveram, modelos matemáticos das estruturas sociais, tendo resultado a conceção da medida de equivalência estrutural marcando decisivamente o quadro de investigação da análise de redes sociais, possibilitando finalmente uma rutura com a sociometria clássica existindo uma passagem da relação entre os atores para uma passagem da relação entre as posições estruturais. (Fialho, 2008)

Paralelamente, na Universidade De Chicago, Ronald Burt desenvolvia uma nova técnica que tinha por objetivo enquadrar os atores em categorias semelhantes ou distintas que mantinham na rede já que, a interação entre atores conduz à definição de posições do sistema social a partir da relação entre essas posições à estrutura como um todo.

1.2.3 Escola de Manchester.

Enraizada na antropologia social britânica e desenvolvida após a II Guerra Mundial, surgiu como resposta às limitações inerentes à perspetiva estrutural funcional, tendo como objetivo dar resposta às situações de troca nas sociedades tradicionais e mecanismos de articulação nas sociedades complexas. John Barnes (1954) um antropólogo social realizou um estudo pioneiro acerca de redes informais e formais, familiares e extrafamiliares, na vida diária de uma população numa vila piscatória da Noruega, enfatizando a importância destas relações na prática do quotidiano, tendo empregue, primeira vez empregue o conceito de “*Social Network*”. (Fialho, 2008)

Elizabeth Bott (1955), psicóloga canadiana, com os seus estudos faz uma nova aproximação à realidade, tendo sido, uma das primeiras antropólogas a utilizar o conceito de rede como uma ferramenta para a análise de relacionamentos entre pessoas e os seus elos pessoais em múltiplos contextos. Em 1957, publicou o seu trabalho sobre o conceito de rede social, chamando definitivamente e a atenção da comunidade científica. O seu trabalho fortemente embebido nos estudos desenvolvidos por Barnes, no início da década de 50, sobre Bremmes, uma comunidade piscatória Norueguesa, chegando à conclusão de que a maioria das ações individuais não pode ser compreendida com base numa pertença territorial ou industrial mas sim com base num terceiro campo formado pelos laços de parentesco, amizade e conhecimento, que concebe como uma rede de relações, flexível, discreta, em que os diferentes indivíduos se podem ou não conhecer uns aos outros e interagir entre si. (Fialho, 2008)

A pesquisa de Bott sobre a família e as redes de relações sociais teve uma importância especial por ser o primeiro estudo sobre a reconhecer a relação entre o caráter interno numa relação e a estrutura de uma rede. Ao tentar demonstrar que, a segregação nos papéis conjugais urbanos (objeto de estudo) eram, uma função da rede social.

Bott defendia que a ideia de que a dinâmica da estrutura familiar dependem não apenas do comportamento dos seus membros mas também das relações que estabelecem com outros, ou seja, de que a estrutura da rede de parentes, amigos, vizinhos e colegas tem uma influência direta na definição das relações familiares. A autora desenvolveu também a primeira medida da estrutura da rede, a conectividade

Segundo Bott, quanto maior for a inter – conectividade subjacente nas redes sociais dos cônjuges maior será a sua especialização ao nível dos papéis familiares e por outro lado, quanto menor forem as inter relações menos diferenciada será a conduta conjugal. A hipótese de Bott pretendia estudar, explicar a relação de classe social e o nível de segregação dos papéis conjugais. A estrutura das relações tinha uma capacidade explicativa maior que a pertença a categorias sociais ou grupos institucionalmente definidos (Molina, 2001; citado por Fialho, 2008)

Em 1969, Clyde Mitchell dá também um contributo significativo, referindo que a ARS possibilitava uma visão complementar da visão tradicional assente no estudo das instituições. Apresenta como principal enfoque as redes sociais referindo que se podiam delimitar a partir de uma determinada pessoa, ego e nos diferentes tipos de relações existentes em detrimento das propriedades das redes globalmente consideradas. (Fialho, 2008)

Nos anos 50 e 60 desenvolveram uma nova linha de investigação antropológica com o objetivo de descrever de forma mais rigorosa as propriedades das estruturas sociais. Os seus polos de interesse centraram-se nas questões de conflito e mudança em detrimento da integração e coesão e identificaram a escola de Manchester, proporcionando a descrição da qualidade das relações: reciprocidade, intensidade e durabilidade. (Fialho, 2008)

Após esta breve viagem pelas origens das redes sociais é notório que todos esses avanços, a ARS deixou de se circunscrever à análise de pequenos grupos e de redes ego centradas, em benefício, de situações macro estruturais, nascendo um instrumento que permite identificar as posições e explicar comportamentos em situações sociais que aparentemente tinham uma estrutura subjacente (tais como: movimentos sociais, associações voluntárias, subculturas marginais. (Fialho, 2008)

1.2.4 E Agora?

Atualmente, o termo “rede” tem vindo “a adquirir uma popularidade crescente” (Mercklé, 2004) citado por Portugal (2005), sendo amplamente utilizada, nos mais variados domínios.

Quais as razões da sua popularidade?

- Desenvolvimento das comunicações;
- Valorização das relações entre as pessoas;
- Massificação das redes sociais via internet.

A popularidade do conceito de rede e o reconhecimento das suas capacidades descritivas e explicativas ultrapassam, hoje, os limites das ciências sociais estendendo-se para outros domínios.

Os desenvolvimentos matemáticos e as evoluções no *Software* informático aliados à sua perspetiva multidisciplinar e a sua aplicabilidade em diferentes áreas, sobretudo na dinâmica organizacional contribuíram para a evolução significativa da análise de redes sociais.

Assim, segundo Portugal (2005), no decorrer das últimas décadas, a sociologia as redes sociais afirmaram-se como um domínio específico de conhecimento, sendo evidentes, os sinais da sua consolidação:

- Crescente número de publicações na temática em revistas especializadas de Redes Sociais (*Connections*, *Social Network*, *Revista Redes* desde 2002);
- Organização de eventos científicos sobre a temática;
- Lançamento de coleção especializada dirigida por Mark Granovetter na Cambridge University Press, na década de 80;
- Criação, nos finais dos anos 70, de uma associação internacional, *International Network of Social Network Analysis* (ISNA) que reúne investigadores do tema, responsável pela edição da revista *Connections* e desde 2000 do *Journal of Social Structure* (JoSS) e também, responsável pela organização anual da conferência internacional (Sunbelt);
- A Universidade de Barcelona que, por influência de Molina possui inúmeras publicações de artigos e fóruns de discussão;
- Existência de um fórum de discussão, o SOCNET;
- Desenvolvimento de *Software* informático que suportam os modelos teóricos e metodológicos desenvolvidos, (*Ucinet*, *Structure*).

2 AS PARTICULARIDADES DA LINGUAGEM

Segundo Degenne e Forsé citado por Fialho (2005), a ARS aponta para uma perspetiva teórico metodológica que enfatiza o estudo das relações entre entidades e objetos de várias naturezas, contribuindo para a compreensão de problemas complexos, tais como a integração da estrutura social (macro) e a ação individual (micro).

Um dos objetivos da análise de redes sociais é o conhecimento de como as propriedades de natureza estrutural da rede influenciam o comportamento, para além das características atributivas dos indivíduos, assentando a análise de redes sociais no estudo das relações entre atores sociais e os padrões e implicações dessas mesmas relações. (Fritz, 2010)

A ARS segundo Molina (2001) é uma ferramenta que possibilita realizar um diagnóstico sobre uma determinada situação, quer seja num contexto micro ou macro. Possibilita portanto, lançar novas pistas, novas questões e novas soluções.

2.1 Os dados, a linguagem e os principais conceitos da Análise de Redes Sociais.

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

Segundo Lemieux & Ouimet (2008) citado por Arco (2010), a ARS aponta para uma explicação sociológica dos comportamentos dos grupos sociais, atendendo às relações que estabelecem, através da interpretação da estrutura que assume.

A ARS socorre-se essencialmente de dados relacionais, expressando estes: contactos, transações, laços, vínculos, serviços e informações etc.; que conectam partes de atores entre si. Estas conexões expressam laços de funcionamento entre os elementos que compõem a estrutura e o dado passa a ser informação e a medida desta relação. (Arco, 2010)

A estrutura de uma rede pode ser analisada através de inúmeros indicadores que variam consoante os resultados que o investigador quer captar. Assim, Borgatti (2003), identifica quatro níveis de análise das redes sociais:

1. **Nível das Díades:** que assenta no nível de proximidade incrementadas e das possibilidades de comunicação.
2. **Nível dos atores:** associada às posições que os atores ocupam na rede e os seus níveis de influência.
3. **Nível da rede ou grupo:** assenta na lógica de que as equipas mais coesas agem melhor.
4. **Díades e atores mesclados:** os trabalhadores do mesmo sexo comunicam mais entre si do que com os do sexo contrário?

Por sua vez, Lazega (1998) refere que, o nível de análise da investigação em redes sociais pode caminhar em três sentidos alternativos:

1. **Nível Egocêntrico:** em que se procede a um levantamento das redes do ator a nível individual e se procura comparar indivíduos e explicar algumas diferenças entre eles.

2. **Nível relacional:** em que se focam as características das díades, tríades ou subestruturas intermediárias de nível mais elevado. Procura enumerar as relações entre si (simetria, assimetrias forças de ligação, etc.).
3. **Nível Estrutural:** que procura compreender as posições e papéis dos atores no sistema e descrever a natureza das relações entre as posições.

Para a concretização destes níveis de análise, Lazega (1998); reporta-se a três tipos de dados que devem ser tidos em conta na conceção de um estudo de uma rede:

- a) Dados sobre relações (recursos)
- b) Dados sobre os atributos dos atores;
- c) Dados sobre os comportamentos suscetíveis de serem influenciados pela posição dos atores no quadro da estrutura relacional a ser observada.

Dos diversos níveis de análise de redes sociais é possível realizar o agrupamento em dois grandes grupos: o global e o posicional. No entanto, não existe um consenso sobre as dimensões mais importantes a utilizar na análise. As dimensões de uso mais recorrente na literatura sobre análise de redes sociais são, as seguintes, segundo Porras (2001):

- Tamanho: o número de atores que participam numa rede;
- Número: de interesses envolvidos na rede;
- Coesão: o número de interações existente entre os participantes da rede com a sua relação ao seu número potencial;
- Intensidade associada à frequência e volume de atributos transacionados;
- Estabilidade ou persistência no tempo das relações;
- Autonomia: ou nível de permeabilidade da rede a atores identificados como externos à rede.

2.1.1 Grafos e Matrizes.

A representação das relações é realizada através de grafos os quais, têm a sua origem em matrizes.

Deste modo torna-se importante realizar um paralelismo entre grafo e matriz, apresentado no quadro seguinte, tendo em conta Fialho (2008):

Quadro n.º2: Paralelismo entre grafo e matriz.

Grafo	Matriz
Também designado por sociograma é constituído por nós ligados entre si por linhas que poderão ser dirigidos simetricamente ou unilateralmente, constituindo as linhas as relações estabelecidas, permitindo ao investigador estudar de um ponto de vista individual.	Representa a disposição retangular de um conjunto de elementos.
O grafo constitui uma representação gráfica constituída por	A forma mais frequente de matriz na ARS é a matriz simples constituída por linhas e colunas que representam os vínculos entre os atores. Sendo que, a mais simples e comum é a matriz binária, na qual a existência de relação é assinalada com 1 e a

pontos e (nós) e linhas para a representação dos laços ou fluxos entre os atores, podendo ser representada a orientação do fluxo.

Relativamente ao seu nível de medição os grafos podem ser de dois tipos:

1. **Binários:** identificam se existe ou não vínculo entre os atores, sendo uma seta representativa de uma relação e a sua inexistência significativa de ausência.
2. **Orientados:** Utilizam a convenção de que os atores ou nós estão conectados através de linhas que têm uma ponta de seta para indicar quem orienta o vínculo com quem.

A força dos vínculos entre os atores de um grafo pode ser nominal ou binária (presença ou ausência de vínculo); ordinais (o vínculo é forte ou fraco; ponderada. (Hanneman, 2001)

A conversão das matrizes em grafos para posterior visualização das interações sociais é certamente uma das mais relevantes potencialidades da ARS “Uma imagem vale mais que mil palavras”. (Fialho; 2008)

O poder explicativo da visualização das redes, reside em seis princípios, segundo Tufte (1997) citado por Brandes e tal (2005) e por Fialho (2008):

1. **Documentar as fontes e características dos dados;**
2. **Forçar de modo insistente, comparações adequadas;**
3. **Demonstrar os mecanismos de causa e efeito;**
4. **Expressar as dinâmicas quantitativamente;**
5. **Reconhecer a natureza inerentemente multivariada dos problemas analíticos;**
6. **Examinar e avaliar explicações alternativas.**

A visualização será sinónimo de representação dos atributos e posicionamentos dos atores na rede, representará as relações que se estabelecem num determinado contexto, favorecendo uma compreensão gráfica de um determinado relacionamento inter ou intra organizacional.

inexistência com 0.

Por sua vez, a matriz de adjacência encontra-se na base de todas as análises de redes sociais “quem está em relação com quem”.

Numa matriz as linhas representam a origem dos vínculos dirigidos e as colunas o seu destino.

2.1.2 Principais conceitos da Análise De Redes Sociais.

Para a compreensão de qualquer estrutura de uma rede é fundamental identificar três elementos básicos:

- **Nós ou atores:** que constituem o grafo e representam pessoas, grupos ou organizações.
Ao conjunto de todos os atores entre os quais serão medidas as ligações chama-se grupo e, quando atores e ligações são um subconjunto do grupo são denominados de subgrupo (Castro, 2005)
- **Vínculos ou relações:** laços que se estabelecem entre dois ou mais nós, sendo representados por linhas.
As ligações originam-se das inúmeras atividades que cada indivíduo participa. O conceito sociológico de papel corresponde às normas e expectativas que se aplicam ao ocupante de uma determinada posição. Os indivíduos assumem papéis específicos e através de cada papel o indivíduo entra em contacto com os outros para partilhar recursos. A estratificação dos papéis desempenhados pelos indivíduos ajuda a categorizar o tipo de relação. Através de uma relação específica existem trocas de conteúdo transacional (que serve para mediar a qualidade e intensidade da relação) (Boissenam, 1974 apud Silva, 2003 citado por Castro, 2005)
- **Fluxos:** indica a direção do vínculo podendo assumir várias designações: Unidirecional e Bidirecional. Quando um ator não tem nenhum tipo de fluxo, o que implica também a inexistência de vínculos, significa que se trata de um nó solto dentro da rede. (Castro, 2005)

2.1.3 Objetivos da Análise De Redes Sociais.

Segundo Varanda (2007), citado por Fialho (2008), esta análise pode ser alicerçada em três objetivos:

- **Deteção da Estrutura em si:** tendo como finalidade simplificar a complexidade da rede podendo levar a cabo através de duas medidas, a coesão ou densidade das relações entre atores e a equivalência estrutural.

Este processo resulta essencialmente de duas medidas:

- a) **Coesão ou densidade das relações entre os atores:** Centra-se nas ligações diretas entre os atores procurando identificar cliques (subconjuntos de indivíduos ligados entre si) densamente ligados.
Assenta sobretudo na centralidade e na intermediação podendo ser considerada como uma interdependência positiva e necessária entre elementos do grupo e que tem subjacente a razão de ser do grupo ou os seus objetivos. (Reffay, 2005)
No que concerne à importância que a coesão pode ter dentro dos grupos não existe discórdia, o mesmo não se passa com os indicadores para medir a coesão. Wasserman e Faust (1994) referem a importância da frequência das relações, se são diretas ou indiretas, afinidades, relações de vizinhança e o tipo de colaboração entre os elementos do grupo.
- b) **Equivalência Estrutural:** os atores são agregados numa posição na medida em que têm um conjunto comum de ligações a outros atores do sistema e, não necessariamente por terem ligações diretas com outros nessa posição. Assim dois atores na mesma posição são equivalentes e, conseqüentemente substituíveis.

A equivalência aponta para a forma de identificar posições sociais ou subconjuntos de um determinado sistema, sendo esta uma operação cognitiva para poder argumentar os benefícios dos papéis sociais. (Degenne e Forsé, 2004)

Segundo Fialho (2008), a equivalência pretende agrupar os atores mais idênticos e descrever os fluxos que os tornam similares. Centra-se na semelhança de modelos de relacionamento entre atores, isto é, a posição social ou papel depende das suas relações com outra categoria. (*Blocks* para os analistas estruturais são os papéis sociais). De modo a, definir a lógica da semelhança através de uma forma mais precisa, existem três formas de a compreender:

1. Equivalência Estrutural: quando mantém exatamente as mesmas relações como todos os outros atores. (considerada a mais correta, mais fácil de ser observada empiricamente) Trata-se de um conceito fundamental no que se refere à definição das relações que se estabelecem entre a posição na rede e o estatuto social dos atores.
 2. Equivalência Regular: quando têm o mesmo perfil de laços com membros de outros conjuntos de atores que também são equivalentes regularmente (mais abstrata)
 3. Equivalência Automórfica: questiona a possibilidade de existirem subgrafos ou subconjuntos de atores estruturalmente idênticos.
- **O posicionamento dos atores na estrutura**: permite-nos conhecer a localização de cada ator no sistema social através da sua pertença a determinado grupo ou através dos valores individuais de centralidade.

Segundo Freeman (1978, 1979), a ideia de centralidade foi aplicada à comunicação humana pela primeira vez, por Bavelas em 1948, sendo a sua principal preocupação, a influência da centralidade na comunicação entre pequenos grupos, com a hipótese da existência de uma relação entre centralidade estrutural e os processos de grupo.

A aplicação da primeira pesquisa de centralidade foi realizada por Bavelas no Grupo *Network Laboratory* (MIT), na década de 1940. Harol Leavitt (1949), Smith Sidney (1950), Bavelas e Barrett (1950) conduziram alguns estudos nesta temática. Os relatórios provenientes das pesquisas realizadas concluíram que a centralidade estavam relacionadas com a eficiência do grupo na resolução de problemas, percepção de liderança e na satisfação dos intervenientes do grupo. Estes estudos fomentaram um grande aumento na realização de novos estudos neste âmbito nos anos que se prosseguiram. No entanto, as conclusões retiradas desses estudos não foram consistentes chegando a ser contraditórios. A ideia de centralidade não foi apenas aplicada à simples resolução de problemas tendo por exemplo, Cohn e Marriot (1958), utilizado a centralidade para compreender a integração política na Índia num contexto tão diverso e heterogéneo. Desta forma, a ideia de centralidade é mobilizada e aplicada às mais diversas aplicações e aos mais diversos contextos, sendo unânime e admitida a ideia de que a centralidade e todas as suas propriedades estarem relacionadas com propriedades e processos importantes de grupo. (Freeman, 1978, 1979)

No entanto, não existe consenso nem unanimidade sobre o conceito de centralidade e sobre as medidas inerentes ao conceito. Foram propostas ao longo dos anos medidas para a centralidade, as quais ajudam a esclarecer o seu conceito, especificando as suas componentes e as suas inter-relações. (Freeman, 1978, 1979)

Segundo Freeman (1978,1979), surge um tema intuitivo e geral sobre centralidade nas redes sociais: Centralidade de ponto.

A diferença como os indivíduos se encontram conectados é, fundamental para compreender os seus atributos e comportamentos, sendo as medidas de centralidade fundamentais para compreender as posições dos atores na rede, sendo as medidas de Freeman (1977, 1979), as mais frequentemente citadas.

Quadro n.º3: Centralidade dos atores.

Centralidade dos Atores

Centralidade e grau (*Degree Centrality*)

Medida que reflete a atividade relacional de um ator, obtendo-se através do cálculo do número de ligações adjacentes para cada ator, isto é, mede o número de conexões diretas de cada ator num grafo. (Lémieux & Ouimet; 2008)

Nos dados de relações recíprocas os atores diferem uns dos outros através do número de conexões. Por sua vez, nos dados de relações orientadas é fundamental identificar a centralidade assente nos graus de entrada e centralidade assente nos graus de saída. Assim, se um ator recebe muitos vínculos denomina-se «proeminente» / «prestígio». Os atores que apresentam um elevado grau de saída são atores que têm enormes capacidades para interagir com uma multiplicidade de outros atores. Aqueles que apresentam uma centralidade de graus alta são designados como atores influentes. (Hanneman, 2001; citado por Fialho, 2008)

Centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*)

Medida que assenta na distância geodésica, ou seja, no comprimento do caminho mais curto que liga dois atores. (Lemieux & Ouimet, 2008)

Reporta-se à proximidade que um ator assume relativamente aos outros da rede, mostrando não só como está próximo dos outros mas também como está suscetível de receber informações, prestígio, poder. (Hanneman, 2001; citado por Fialho, 2008)

Freeman criou esta noção com o objetivo de medir a capacidade de autonomia ou de independência dos atores, tratando-se assim, de medir o afastamento (*fareness*) ao invés da proximidade (*Closeness*). A hipótese consiste em afirmar

que quanto mais um ator se encontrar afastado dos outros atores, mais autónomo será no que se refere às suas escolhas de ações. (Lémieux & Ouimet, 2008)

Centralidade de Intermediariedade (*Betweenness Centrality*)

Fornece o grau em que os atores se encontram situados nos caminhos mais curtos entre pares de outros atores. Um ator que numa rede possua mais do que um caminho, torna-o menos dependente e mais poderoso. (Hanneman, 2001, citado por Fialho em 2008)

Freeman criou esta medida para dar conta da capacidade que os atores de um grafo têm de assegurar um papel de coordenação e controlo. A hipótese consiste em afirmar que quanto mais um ator se encontrar numa posição intermediária, isto é, quanto mais se encontrar numa situação em que os outros têm de passar por ele para chegar aos outros atores, maior capacidade de controlo terá sobre a circulação da informação entre esses atores. (Lémieux & Ouimet; 2008)

Fonte: Fialho (2008); Lémieux e Ouimet (2008).

- **O efeito da estrutura no comportamento dos atores:** que será conseguido recorrendo aos resultados obtidos com os dois primeiros, tendo em atenção, que a associação entre comportamento e posição não é determinista e que tanto poderá constituir um constrangimento como uma oportunidade, indicando apenas as tendências que prevalecem.

2.2 Análise Posicional dos Atores.

Segundo Fialho (2008), é comum na ARS ser realizada um tipo de análise posicional, cujo objetivo é analisar as propriedades relacionais dos diferentes atores em relação ao conjunto da rede, estando na base desta análise quatro princípios: princípio da centralidade, princípio da intermediação, princípio da proeminência e princípio da equivalência estrutural.

Quadro n.º4: Análise Posicional.

Análise Posicional

Princípio da Centralidade: Foca o ponto da rede no qual se concentram o maior número de recursos, funções e competências. A partir deste princípio é possível identificar diferentes atores na rede.

Atores Centrais: situados numa posição de decisão da rede tem participação no quotidiano da rede, ao nível das discussões, através da sua relação simbiótica na definição dos resultados.

Atores Intermédios: não se situam no centro da rede, mas conseguem exercer a sua influência através de alianças com

outros atores.

Atores Periféricos: situam-se nas zonas mais distantes da rede e raramente conseguem influenciar os atores mais centrais.

Princípio da Intermediação: centralidade que é exercida por atores intermediários denominados por «brokers». Esta posição no meio de outros atores assume um quadro de poder e controlo das interações de vários caminhos da rede.

Princípio da Proeminência: caracteriza-se como a deferência que demonstram o resto dos atores relativamente a um determinado ator.

Princípio da Equivalência Estrutural: identifica as linhas de ação uniformes que definem posições sociais, sendo estas ocupadas por atores que são substituídos entre si tendo em conta os laços relacionais. Este princípio permite trabalhar com redes complexas e com atores que ocupem posições similares, recorrendo ao «Block modelling». (Porras; 2001 citado por Fialho, 2008)

Fonte: Fialho (2008)

2.3 Análise De Redes Sociais. Estrutura e Relações Intra Organizacionais.

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

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

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

Já o nível de análise pode corresponder a três níveis: à díade, indivíduo, grupos.

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

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

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

Cada nível de análise decompõe diferentes aspetos caracterizantes da rede.

- Díade:

A díade é um par no qual a individualidade de cada indivíduo é eliminada em detrimento da unidade desse par no seio da qual se organizam certos tipos de ligações, estudando o aspeto da estrutura no qual as relações estão focadas, com a questão central “De onde veem os laços?” Entre os diversos e inúmeros estudos realizados sobre redes sociais, uma linha de trabalho salta à vista a de que os laços na rede tendem a existir entre pessoas similares (Homofilia). A homofilia refere-se a relações de amizade que são formadas entre pessoas do mesmo sexo, raça, idade, ocupações, entre outros exemplos. (Krackardt, 2001)

De forma a compreender o porquê de certos tipos de laços se formarem, existem outros estudos que consideram os efeitos particulares de certos tipos de laços ou conteúdos relacionais. Exemplos destes estudos que aprofundaram de forma cuidada o conteúdo das relações em díade, incluem Douthit's (2000) que estudou o facto, da subordinação estar relacionada com as qualidades do patrão numa determinada organização e também o estudo de Reagan's (2000) que estudou o facto da similaridade social entre colegas influenciar ou não o seu grau de performance. (Krackardt, 2001)

Porque escolhemos especificamente outros para serem nossos amigos?

São diversos os fatores que podem ajudar a responder a esta questão. As pessoas preferem interagir com outros que são idênticos e tendem também a associar-se com outros que partilhem as mesmas crenças, ideias, valores, etc. Um outro fator predominante e que influencia a formação e retenção de laços numa rede prende-se com a distância física. Sendo o terceiro fator, o afeto já que, as pessoas têm tendência a interagir com outros pelos quais nutrem afeto. (Krackardt, 2001)

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

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

A nível egocêntrico ou rede individual, a análise é focada na forma como as características dos indivíduos na rede afeta os resultados, por exemplo, os comportamentos.

A influência de opiniões e crenças de outros influenciam e afetam o funcionamento de uma organização como é ilustrado por Krackhardt e Porter (1985), olhando para uma rede conteúdo - laços de amizade – para prever satisfação no trabalho. Ambos referem no seu estudo que quando colaboradores de uma organização que são fontes de informações negativistas influenciam e partilham o seu negativismo com os atores que lhes estão mais próximos. No entanto, referem que aquando da saída destes elementos, os atores distantes, mantinham a sua performance já que se encontravam de certa forma isolados ao passo que, os atores mais próximos daqueles que saíram da organização, aumentavam a sua performance e motivação já que não estavam sujeitos ao seu negativismo. (Krackhardt, 2001)

Por sua vez, a partir da perspetiva de rede completa é fundamental identificar os papéis e posições sociais que se manifestam pelo padrão das relações observadas entre os atores da rede. Para ilustrar estudos sobre os grupos de redes intraorganizacionais que realcem o conteúdo relacional, importa realçar a pesquisa de Krackhardt em 1993, a qual foca um grupo de sindicalistas que tentam criar um grupo de informação tecnológica. Estes utilizaram uma rede de autoridade formal à imagem do organograma da empresa e escolheram um colaborador (Hal) devido à sua posição na rede formal para representar o sindicato num processo de certificação e para liderar encontros onde a formação do sindicato seria discutida. Trata-se de um colaborador que embora possua essa posição formal, tenha uma boa capacidade de expressão e seja enfático, apresenta pouca influência através dos seus laços na rede. No final deste processo, o sindicato acabou por perder a certificação, com uma derrota clara, embora a afluência de pessoas inscritas fosse superior a 70 %. Krackhardt no seu estudo recolheu informações sobre as redes informais da empresa verificando que no centro da rede de amizades se encontrava outro colaborador (Chris), que não era somente um líder informal entre os seus colegas mas, mantinha também laços fortes com colaboradores fora do seu grupo local de colegas, enquanto, Hal se encontrava na periferia desta rede de amizade. Chris que tinha um poder natural de liderar e que ocupava uma posição central na rede de amizades foi ignorado pelo sindicato e guardou para si os seus próprios pensamentos ao invés de os utilizar na campanha para o sindicato. Constata-se com este estudo que o sindicato falhou em reconhecer o apoio e a posição do colaborador Chris, tendo apenas presente, uma rede formal e escolhendo portanto Hall. (Krackhardt, 2001)

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

3. Teorias das Redes Sociais. Enfoques sobre a formação de Capital Social nas Redes Sociais.

“As estruturas sociais podem ser representadas como redes – como conjuntos de nós (ou membros do sistema social) e conjuntos de laços que representam as suas interconexões.” (Wasserman e Berkowitz, 1991; citado por Portugal; 2005)

Wasserman e Faust (1994), citado por Portugal (2005), identificam quatro princípios fundamentais na teoria das redes sociais:

- Os Atores e as suas ações são vistos como interdependentes e não como unidades independentes e autónomas;
- Os laços relacionais entre atores são canais onde circulam fluxos de recursos, quer sejam materiais ou imateriais;
- Os modelos de redes centrados nos indivíduos criam as estruturas de relações como meios que configuram oportunidades ou constrangimentos da ação individual;
- Os modelos de redes conceptualizam a estrutura social, económica, política; como padrões constantes de relações entre atores.

3.1. Convergências e Paradoxos. “The Weak Ties” e “Structural Holes”.

Duas são as teorias centrais que, nos ajudam a compreender a perspetiva de redes sociais. A primeira data de 1973 e foi desenvolvida e defendida por Mark Granovetter (1973), designada por “força dos laços fracos” “*The Weak Ties*” e a segunda teoria defendida por Ronald Burt em 1992 designada por teoria dos “buracos estruturais” “*Structural holes*”. Em conjunto, estas duas teorias formam pilares que convergem e contrastam que ajudam a compreender o conceito das redes sociais, especialmente a sua aplicação em estratégias organizacionais. (Lémieux & Ouimet, 2008)

3.1.1. Mark Granovetter e a Teoria dos Laços Fracos “The Weak Ties”.

Segundo Portugal (2005) citando Degénne e Forsé (1994), os trabalhos seminais de Mark Granovetter (1973, 1982) sobre o papel das redes sociais no acesso ao emprego mostraram exatamente como determinado tipo de laços permite estabelecer pontes entre diferentes grupos sociais, possibilitando aos indivíduos aceder a mundos que lhes estariam vedados no interior da sua rede de relações próximas. O autor demonstrou que, quando alguém procura um emprego, os laços fracos são mais eficazes do que os laços fortes pois permitem sair do meio social em que o indivíduo se insere e aceder a informações e contactos que se situam em outros meios.

Na teoria de Granovetter, o conceito de laços fracos – *weak ties*” pode ser tratado de duas formas: como laços superficiais ou casuais que se caracterizam por fraco investimento emocional contrastando com laços fortes ou laços estreitos que unem essencialmente, parentes / familiares (pais, amigos, cônjuges, amigos). A última conceição de Granovetter (1973) em *The Strength of weak ties* assenta no facto de os laços fracos agregarem valor ao conectar cada ator a outros Atores, fornecendo diferentes fontes de informação. (Carvalho, 2011)

Nesse trabalho, Granovetter (1973), optou pela interação em pequenos grupos (a força dos laços interpessoais), de forma a demonstrar como a análise de redes permite relacionar tais laços a macro fenómenos. No seu trabalho, o autor destaca a

noção intuitiva dos laços interpessoais levando a pensar que a força destes laços encontra-se na combinação (provavelmente linear) da soma do tempo, intensidade emocional, confiança mútua e reciprocidade de serviços prestados. A presença de uma escala na intensidade e qualidade destes laços define se tais laços são fortes, fracos ou inexistentes.

Lémieux & Ouimet (2008) ao tentar operacionalizar as diferenças existentes entre os dois tipos de laços, verificaram a existência dos seguintes traços característicos:

- Os laços fortes dão lugar a relações mais frequentes do que os laços fracos pois dedicamos-lhes mais tempo;
- Existe mais intimidade, sob a forma de confiança mútua nos laços fortes do que nos laços fracos;
- Existe igualmente mais intensidade emocional nos laços fortes do que nos laços fracos;
- Os serviços recíprocos prestados são mais frequentes nos laços fortes do que nos laços fracos;
- A multiplicidade da relação é maior nos laços fortes, o que significa que os familiares estão ligados entre si em áreas mais diversas do que os “conhecimentos”.

Este tipo de diferenças existentes entre laços fortes e laços fracos vão fazer com que as redes de laços fortes adquiram geralmente configurações diferentes que aquelas que se encontram presentes nas redes com laços fracos.

Importa porém realçar que, as redes de laços fortes apresentam, por consequência uma maior tendência a fecharem-se sobre si mesmas, do que as redes de laços fracos, as quais tendem preferencialmente a abrir-se para o exterior.

Mark Granovetter (1973), citado por Lazzarini (2000) qualifica a natureza dos laços sociais, assim:

- Um laço forte entre dois indivíduos envolve uma elevada dose de tempo e esforço dedicados à relação, engloba emoção, confiança e reciprocidade, trata-se de um relacionamento que se molda e autorreforça ao longo do tempo.
- Um laço fraco é exatamente o oposto, já que pressupõe transações pontuais entre agentes, onde a identidade dos indivíduos é de menor importância e questões de confiança e reciprocidade são mínimas.

Na sua análise, Granovetter (1973) observa que os laços fortes existentes entre amigos próximos que se conhecem muito bem agregam, quase sempre pouco valor quando o indivíduo procura encontrar recursos. Os laços fortes (família, amigos e pequenos círculos) pela homogeneidade que apresentam, conduzem com frequência, a obtenção das mesmas informações e recursos. O argumento de Granovetter vem no sentido de que, nos amplos setores da comunidade e da sociedade em geral, os laços ligados ao ego – os laços fortes – não são suficientes. Tais setores exigiriam também os contactos distantes do ego, ou seja, os contactos indiretos construídos através de pontes. Deste modo, os laços sociais teriam importância não apenas na manipulação egocêntrica da rede, mas também como canais através dos quais as ideias, as influências ou informação social distante do ego poderiam alcançá-lo. (Carvalho, 2011)

A contribuição fundamental de Granovetter foi mostrar que ao contrário do senso comum, laços que têm maior probabilidade de gerar informações novas e, portanto gerar valor ao relacionamento, são laços fracos. Isto porque, ao longo do tempo, laços fortes perdem a sua funcionalidade: se os mesmos indivíduos transacionarem por tempo prolongado, pode ocorrer uma “ossificação” do relacionamento, sendo que questões pessoais se sobrepõem a questões de eficiência e a possibilidade de inovação é cada vez menor. (Lazzarini, 2000)

Segundo Granovetter (1973) citado por Lémieux & Ouimet (2008), a força dos laços fracos reside numa linguagem mais comunicacional do que energética e emocional.

Posteriormente ao trabalho de Granovetter, foram desenvolvidos inúmeros trabalhos empíricos, alguns autores que se debruçaram sobre a temática foram:

- Simon Langlois (1977) da Université Laval retomou a proposição de Granovetter sobre a procura de emprego e aplica-a a um ministério do governo de Quebec.
- Friedkin (1980) por seu lado, interessa-se pela circulação da informação científica entre os professores de ciências biológicas de uma Universidade Americana.
- Rogers e Kinkaid (1981) estudaram a difusão de métodos de planeamento familiar numa aldeia da Coreia do Sul. (Carvalho, 2011)

3.1.2. Burt e a Teoria dos Buracos Estruturais “Structural Holes”.

Burt (1992), com a sua pesquisa fortemente influenciada pelos trabalhos de Granovetter desenvolve, a teoria dos buracos estruturais referindo que, o acesso a novas informações é uma importante dimensão estratégica das redes assumindo uma perspetiva de (ego) centrada no conceito elaborado por Granovetter em 1973, isto é, a rede parte do indivíduo. O buraco estrutural representa assim, a oportunidade de agilizar fluxos de informação. (Carvalho, 2011)

Segundo Lémieux & Ouimet (2008), a teoria dos “buracos estruturais” incide na proposição de que um ator “*tertius gaudens*” se encontra numa posição de maior vantagem quando estabelece contactos que não têm qualquer conexão entre si. Afirma ainda que, não existem buracos estruturais nos grupos constituídos por laços fortes encontrando-se estes, predominantemente nos grupos onde prevalecem os laços fracos ou onde a densidade é fraca.

Burt, na sua teoria, faz ainda a distinção entre os buracos estruturais existentes no ambiente interno de um ator e aqueles que existem no seu ambiente externo. Refere que, ao passo que no primeiro caso, a existência de buracos estruturais pode ser prejudicial pois, indica falhas na cooperação interna que poderão ser exploradas por adversários externos, no segundo caso, a sua existência já pode ser vantajosa já que, o ator poderá enfrentar adversários que não atuam como um conjunto, mas sim divididos. De salientar ainda, que o ator que estabelece contato com ambos os grupos se encontra em vantagem já que, recebe novas informações. (Arco, 2010)

É importante destacar que, para Burt (1997), os dois benefícios que decorrem das redes, os de informação e os de controlo – são funções inversas de dois indicadores de redundância: a coesão e a equivalência estrutural. Os contactos coesivos retêm, as mesmas informações e, portanto, fornecem benefícios redundantes. Na equivalência estrutural, por sua vez, os contactos equivalentes – contactos que ligam cada ator às mesmas terças partes – também têm as mesmas fontes de informação resultando, portanto, em benefícios redundantes. Observa Burt (1992) que quando o contacto é feito entre pessoas ou “nós” de pessoas que já se conhecem é muito provável que as informações compartilhadas sejam as mesmas. Tais contactos são redundantes sem novas informações e recursos não são criados. Não há, portanto, necessidade de manter contactos de redes

com várias pessoas de uma rede, uma vez que estas funcionam como um grupo. O trabalho de Burt (1992;1997) traz uma contribuição muito importante para a construção do uso estratégico das redes. (Carvalho, 2011)

3.2. Conceito de Capital Social.

O conceito de capital social tem sido alvo de várias discussões, não se encontrando plenamente estabelecido. O seu conteúdo e determinantes têm sido objeto de diferentes interpretações por inúmeros teóricos, não existindo consenso quanto à sua definição. Inicialmente desenvolvido no âmbito das relações sociais, área específica da sociologia, tem sido crescentemente utilizado por outras áreas de conhecimento, inclusive, a economia. (Gameiro, 2005)

Os teóricos referenciais na discussão do conceito de capital de social são:

Figura nº1: Síntese das perspetivas de Bordieu, Coleman e Putnam sobre Capital Social.

Fonte: Almeida (2011).

3.2.1. Capital Social sob a perspetiva de Bordieu, James Coleman e Putnam.

Foi Pierre Bourdieu que realizou a primeira análise sistémica contemporânea sobre o Capital Social tendo-se referido a Capital Social como “*um agregado de recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo*”. (Fialho, 2008: 84).

Bordieu define capital social como “*o conjunto de recursos, efetivos ou potenciais, relacionados com a posse de uma rede durável de relações, mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de reconhecimento*”. (Portugal, 2005: 124)

Define capital social como, uma das formas de capital, como o conjunto de recursos de uma rede de contactos, ou de um grupo, que um indivíduo pode mobilizar, assemelhando-se a um acumulado coletivo de capital a que cada membro do grupo poderia recorrer em determinadas circunstâncias. Assim, o acesso a este tipo de capital, o capital social, seria obtido através da pertença a uma determinada rede que fosse exclusiva, o qual teria que ser construído, já que, para Bourdieu, essas redes não são inatas mas sim estabelecidas ao longo do tempo. (Almeida,2011)

A sua perspetiva mostra que as redes sociais são construídas através das estratégias de investimento nas relações sociais, passíveis de serem utilizadas como fontes de benefícios, gerando capital social. (Portugal, 2005)

Segundo Almeida (2011), James Coleman, vem desenvolver o conceito de capital social numa outra perspetiva, assente no individualismo metodológico da Escola da Escolha Racional (Norte – Americana).

Coleman afirma que Capital Social consiste no trabalho em grupo desenvolvido por pessoas que trabalham em grupos e organizações de forma a atingirem objetivos comuns. (Coleman, 1988 citado por Portugal, 2005)

Para Coleman, capital social apresenta uma função facilitadora da ação dos Atores quer sejam indivíduos ou entidades coletivas, sendo esta função assegurada por inúmeros aspetos das estruturas sociais. Assim, Capital Social não deve ser visto como uma entidade única, mas sim como algo constituído por uma entidade coletiva. (Almeida, 2011)

O capital Social é visto como um bem público, apresentando duas características essenciais:

- Não-Rival: a sua utilização por um indivíduo não reduz a possibilidade da sua utilização por outros;
- Não-excluível: não permite que ninguém seja excluído.

Coleman destaca que as relações sociais são importantes canais de informação, fornecendo bases para ação. A interação em si, não gera necessariamente capital social, pois pode-se constituir apenas num meio para se obter informações. A existência de capital social requer que essa relação seja recorrente através de normas e valores compartilhados pelos participantes. Quando as normas em vigor são efetivas, tornam-se numa fonte de capital de social bastante sólida. A norma prescritiva de que se deve renunciar ao autointeresse, por exemplo, agindo em conformidade com a coletividade é capaz de gerar capital social. Uma norma desse tipo, reforçada com apoio social, status, reconhecimento e outras recompensas não materiais, tem a capacidade de induzir pessoas a trabalharem pelo bem público. (Portugal, 2005)

Claramente que Coleman associa Capital Social a um bem público que todos podem utilizar e participar, desde que exista. Esta perspetiva apresenta-se como algo completamente diferente da perspetiva de Bourdieu que associava o Capital Social a capital apropriável por um grupo restrito de indivíduos. (Almeida,2011)

No entanto, importa referir que, tanto para Bourdieu como para Coleman, a principal característica do capital social em relação a outras formas (físico, cultural, humano), é a sua intangibilidade pois é diferente do capital físico, que se desgasta com o seu consumo, o capital social é valorizado através da sua utilização. (Portugal, 2005)

No entanto, a consolidação do conceito de capital social é realizada por Robert Putnam. Sendo possivelmente, o autor de maior influência no debate atual de capital social é Robert Putnam. Putnam (1993) refere que “o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas (de participação cívica), que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”. Putnam considera que embora a confiança não faça parte da definição de capital social é uma consequência deste, podendo ser tomada como próxima da sua existência. As normas compartilhadas que podem ser enraizadas em parentesco, etnia, valores religiosos ou ideológicos, mas também em padrões de desempenho profissionais e códigos comportamentais, reduzem a incerteza pois permitem aos Atores prever o comportamento mútuo. Forma-se assim um circuito em que “a própria confiança gera cooperação”. (Portugal, 2005)

Putnam defende que os aspetos culturais são determinantes para a confiança e para o capital social. Sendo esta a ideia que explica a razão pela qual as sociedades se diferenciam nos seus desempenhos económicos e políticos. (Portugal, 2005)

Segundo Putnam citado por Almeida (2011), os elementos chave no capital social são:

- Redes Sociais a que os indivíduos pertencem (família, amigos, associações culturais, recreativas, sindicais, políticas, etc.);
- Normas que essas relações pessoais permitem desenvolver e consolidar;
- Confiança quer nos outros indivíduos, quer nas instituições.

Importa ainda referir que, Putnam distingue dois tipos de capital social:

- **Inclusivo:** junta atores diferentes, gerando fluxo de informação mais rico e o acesso a novos recursos. Tende a promover a integração social, reforça a colaboração entre grupos diferentes, promove uma ação coletiva mais ampla e a criação de normas de carácter mais universal.
- **Exclusivo:** gera-se em grupos mais homogêneos, fechado e centrado num conjunto de pessoas. Tende a gerar a solidariedade grupal e a produzir reciprocidade específica que, em muitas circunstâncias pode levar a fortes antagonismos face aos indivíduos que são exteriores ao grupo. O tipo de informações que oferece é muitas vezes pobre, repetitivo, confirmando algo que já é conhecido.

Em jeito de síntese, importa referir que, Bordieu, Coleman e Putnam convergem ao afirmarem que o capital social representa um recurso ativo que, a exemplo do capital económico pode ser acumulado e que tem um carácter público, podendo somente ser acumulado mediante a manutenção e ampliação das relações sociais que ocorrem em nível de comunidade. Embora convirjam no que respeita às propriedades amplas do capital social, estes autores divergem em relação à sua dimensão, bem como à unidade social à qual se aplica o capital social e como esta deveria ser medida. (Portugal, 2005)

Deste modo, o capital social pode ser considerado como um recurso que gera benefícios para os indivíduos, tendo como fonte o relacionamento.

Entre os principais efeitos económicos e sociais mencionados na literatura associados à presença de capital social encontram-se aqueles que estão associados à redução de riscos e de custos de transação, produção de bens públicos e na promoção das organizações de fórum social, de Atores sociais e de sociedades civis mais participativas (Duston, 2000 citado por Gameiro, 2005).

3.2.1.1. A Confiança, elemento essencial para o Capital Social.

Nas ciências sociais, a confiança é considerada uma variável que tem sido objeto nas mais diversas disciplinas. Um dos principais sociólogos a refletir sobre a confiança foi George Simmel, que referiu *“uma forma fraca de conhecimento indutivo”*. (Almeida, 2011: 28)

George Simmel afirma que a confiança de um indivíduo tem por base uma experiência anterior e que a confiança se apresenta como a generalização dessa experiência, por um conhecimento indutivo, não sendo este conhecimento uma base sólida para concluir que o aconteceu no passado possa voltar a acontecer, sendo por isso, uma forma de conhecimento fraca. Acrescenta ainda que nalguns casos de confiança interpessoal, existe outro elemento presente, um ingrediente irracional. (Almeida, 2011)

Nicklas Luhman, com sua obra “Um Mecanismo de redução da complexidade Social, foi o primeiro a elaborar explicitamente o conceito de confiança de um ponto de vista teórico, definindo confiança como um mecanismo de redução de complexidade.

“O Mundo dispersa-se numa complexidade incontrolável...mas devo agir aqui e agora. Não tenho senão um curto instante para ver o que fazem os outros e reagir conseqüentemente. Nesse instante, não posso captar e processar senão uma pequena parte da complexidade; o ganho da racionalidade é mínimo.” (Almeida, 2011: 30)

Para este autor, utilizamos vários mecanismos para reduzir a complexidade e simplificar o real, tais como: Confiança, linguagem, autoimagem, tornando-se assim um mecanismo não de simplificação mas também de generalização e de seletividade.

Por sua vez, Coleman citado por Almeida (2011) refere que, a confiança como uma relação interpessoal, apresenta três elementos básicos:

- Os benefícios que o confiante pode ganhar por depositar a sua confiança;
- Os prejuízos que o confiante pode ter por depositar a sua confiança;
- A probabilidade de o depositário se revelar não confiável e não cumprir as expectativas do confiante.

Deixa-se assim a perspetiva de que confiar em alguém é algo irracional passando a uma perspetiva racional. Para este autor a decisão de confiar ou não em alguém é construída através de cálculo racional.

Inúmeros são as definições provenientes dos vários debates sobre a confiança, sendo esta portanto, um conceito complexo e multidimensional.

Fialho (2008), citando Balestro e Mesquita (2002) refere que a confiança encontra-se dependente do contexto e dos Atores envolvidos, no qual as relações que se estabelecem geram fluxos de confiança entre Atores.

Já para Bachman et. al (2001), citado por Fialho (2008), quando não existem níveis mínimos de confiança torna-se quase impossível o estabelecimento de relações e que, estas se prolonguem ao longo do tempo. A confiança é assim, uma base imprescindível para as relações, a qual contribui para a formação e desenvolvimento de estratégias coletivas, facilitando a troca de recursos e gerando benefícios para o coletivo.

3.2.2. Capital Social sob a perspetiva de Nan Lin.

Na perspetiva de Nan Lin, o capital é um recurso que é valorizado pelas pessoas podendo assumir as mais variadas formas (riqueza, poder, conhecimento, estatuto, etc.). O autor refere que o capital pode ser diferenciado em dois tipos:

- Pessoal: aquele que pertence a um indivíduo;
- Social: aquele que se encontra enraizado numa estrutura social, podendo vir a gerar benefícios para um ou mais indivíduos (pode vir a transformar-se novamente em capital pessoal). (Almeida, 2011)

Lin defende que o capital social, consiste nos recursos que são obtidos através de laços e conexões, sendo as ações tomadas pelos indivíduos para a obtenção desses recursos de dois tipos:

- Instrumentais: ações que se desenvolvem entre indivíduos com níveis de recursos diferentes;
- Expressivas: ações que se desenvolvem entre indivíduos com níveis de recursos idênticos. (Almeida, 2011)

Os pressupostos deste autor decorrem da teoria clássica enunciada por Marx referindo que, uma teoria do capital social deve “examinar os mecanismos e processos através dos quais os recursos disponíveis nas redes são percebidos como investimentos”, tendo em conta que “o capital é apreendido nas relações sociais e que a sua conquista envolve constrangimentos e oportunidades estruturais, bem como ações e escolhas por parte dos atores”. (Portugal, 2005: 15)

Nan Lin, define capital social como “investimento nas relações sociais com proveitos esperados no mercado”. (Portugal, 2005: 15)

3.2.3. As Redes Sociais como Capital Social.

Segundo Portugal (2005), o conceito de capital social apresenta bastantes semelhanças com o conceito de rede. Ambos ultrapassaram as fronteiras das comunidades académicas, sendo discutidas em inúmeros campos de conhecimento.

Sendo as redes sociais um conceito baseado na análise de relações sociais faz todo o sentido criar algum paralelo entre capital social e rede social. Várias pesquisas na área de capital social tendem a focar-se na estrutura formal dos laços ou relações que formam uma rede social, isto é, as fontes de capital social seriam estruturais ou relacionais. O conteúdo das relações interpessoais explicaria as motivações e as habilidades necessárias para a formação de capital social. (Lazzarini,2000)

Granovetter (1983) citado por Almeida (2011) qualificou a natureza de laços sociais, equacionando os benefícios de dois tipos de laços sociais, que são tendencialmente antagónicos:

Figura n.º2: Natureza dos laços sociais: Laços fortes vs. Laços fracos.

Fonte: Lazzarini (2000); Almeida (2011).

Naturalmente que para qualquer indivíduo é importante que exista um equilíbrio entre laços fortes e fracos.

Importa ainda ter em conta que, se por um lado, os laços fortes unem pessoas próximas e semelhantes, gerando um capital social exclusivo, por outro lado, os laços fracos podem ser convertidos em capital social, do tipo inclusivo.

O conceito de capital social tem-se demonstrado bastante relevante para os mais diversos campos de aplicação, permitindo assim um melhor entendimento das relações entre indivíduos ou empresas e os seus efeitos no desempenho económico. (Lazzarini, 2000)

Na nossa vida quotidiana, os indivíduos estabelecem várias relações interpessoais. Cada um de nós faz parte de uma família, de um grupo de amigos, de uma cultura, religião, que exerce a sua profissão num determinado contexto profissional, sendo todas estas relações, redes sociais, as quais são um elemento importantíssimo no capital social, como foi possível constatar nas páginas que se antecederam.

3.2.4. Redes Dinâmicas

Segundo Snijders (2009), as redes sociais são dinâmicas por natureza sendo estabelecidas através de relacionamentos entre diferentes atores. Os laços que se estabelecem entre os mais variados atores, os quais detêm diferentes e múltiplos atributos, podem portanto, evoluir ao longo do tempo ou para relacionamentos mais íntimos aproximando os atores ou por outro lado deteriorando-se, chegando mesmo a dissuadirem-se no tempo, afastando os atores. Os laços estabelecidos entre atores quer sempre em amizade ou num clima organizacional modificam-se ao longo do tempo, não sendo portanto estanques. Este tipo de mudanças podem ser consideradas relacionais, resultando obviamente das posições que cada ator ocupa na rede.

O estudo de redes dinâmicas torna-se assim importante na compreensão de fenómenos sociais importantes, quer a nível de redes de amizade quer a nível de redes organizacionais, como é o caso na presente investigação.

Uma rede dinâmica consiste portanto, segundo Snijders (2009) em laços que se estabelecem entre atores ao longo do tempo não sendo estes eventos breves, devendo ser considerados como estados, cuja tendência é resistir ao longo do tempo.

De realçar que, muitas relações que são comumente estudadas na Análise de Redes Sociais, como as relações de amizade, relações de confiança e de relações de cooperação satisfazem em plenitude esta mudança ao longo do tempo.

4. **Análise de Redes Sociais. Técnica, Metáfora ou Paradigma.**

4.1. Uma discussão em torno da consolidação da ARS no quadro da teoria sociológica.

Segundo Allingood e Tomey (2004), teoria é “um grupo de conceitos relacionados que sugerem ações para conduzir à prática.” A teoria confere significado ao conhecimento de forma a melhorar a prática descrevendo e explicando fenómenos existentes. Já um Paradigma, é outro termo para enquadramento conceptual ou modelo conceptual, apontando para uma expressão que demonstra as abordagens prevalentes numa determinada disciplina.

O debate sobre se a análise de redes sociais constituirá uma teoria ou um paradigma mantém-se aceso e permanente permitindo que a divulgação sobre esta temática continue ao longo do tempo. Tal como Molina (2001) citado por Fialho (2008) que referia que a ARS é uma técnica que permite realizar um diagnóstico sobre uma determinada situação também Fialho (2008) toma a mesma linha orientadora afirmando que, a Análise de redes sociais permite revelar uma radiografia sobre o mundo social.

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

Para Mercklé (2004) citado por Fialho (2008), a ambição da ARS vai para além da compreensão dos “efeitos” das estruturas nos comportamentos indo sim ao encontro de uma compreensão mais profunda dos efeitos sobre as estruturas sociais nas quais se desenvolvem as interações.

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

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

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

Para Mercklé (2004) citado por Fialho (2008), a resposta a esta questão pode ter duas ambições conjuntas que consistem em dar conta dos comportamentos dos indivíduos no quadro das redes nos quais se encontram inseridos e, por outro lado, compreender a estrutura dessas redes partindo de uma análise das interações entre os indivíduos e das suas motivações.

Por sua vez, Berkowitz (1982), citado por Fialho (2008), defende que a análise estrutural das redes sociais é um novo paradigma, na medida em que, veio desenvolver uma nova linguagem entre especialistas (“um grupo de elite de cientistas” como

refere Fialho), permitindo uma comunicação clara e sem ambiguidades. Já Degenne e Forsée (1994) citado por Fialho (2008), defendem também que a análise estrutural pode vir a constituir um novo paradigma através da utilização de novos métodos, técnicas e teorias das estruturas sociais, na medida em que, dando enfoque aos dados relacionais se tenta compreender os fenómenos sociais.

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

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

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

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

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

Capítulo II

ORGANIZAÇÕES: ALGUMAS DIMENSÕES

O presente capítulo pretende de um forma bastante breve consolidar a definição de organização, mais especificamente no setor da saúde, focando aspetos que lhe são inerentes. Posteriormente, serão expostos alguns aspetos sobre a comunicação organizacional já que, esta influencia grandemente as dinâmicas intra organizacionais em estudo (Cooperação) na Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde.

Assim, o presente capítulo revela-se pertinente já que, a comunicação numa organização constitui-se como uma pedra angular para o bom desempenho de um grupo, tentando-se então criar um paralelo entre a comunicação organizacional e a análise de redes sociais.

1. Organizações. Algumas dimensões.

Segundo Bilhim (2006), as organizações são as unidades sociais que dominam as sociedades complexas. Nascermos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, compramos em supermercados, trabalhamos em empresas e até quando morremos a agência funerária é um dos locais, onde recorremos; todos estes exemplos constituem organizações do nosso dia a dia.

Importa ter presente, que as organizações são diferentes de outras coletividades sociais, são diferentes de pequenos grupos de amigos, vizinhos ou famílias. O termo organização deriva do grego “*Organom*” que significa instrumento ou utensílio e atualmente pode apresentar dois significados diferentes. Por um lado pode, pode significar uma noção de uma entidade social, como por exemplo, Hospitais, fábricas, bancos, etc. Por outro lado, pode significar o ato de coordenar determinadas atividades e integrar os diversos membros constituintes numa unidade coerente. (Bilhim, 2006)

No entanto, para o presente trabalho, interessa a primeira noção, a noção de que a organização é uma entidade social, consciente e coordenada, com fronteiras delimitadas que funciona de forma contínua, tendo em vista a realização de objetivos.

Segundo Silva (2010), as organizações enquanto unidades sociais têm como propósito alcançar objetivos para o coletivo e para a sociedade em geral, sendo os indivíduos indispensáveis para a concretização de metas e objetivos coletivos e não como meros instrumentos.

Como refere Arco (2010), atualmente tudo gira em torno das organizações e desde sempre que a história da Humanidade se encontra sediada na criação e desenvolvimento das organizações sociais, primeiro pela família, depois pelas tribos, aldeias e assim sucessivamente, tendo estas adquirido complexidade ao longo dos tempos (da sociedade recolectora para a sociedade agrícola; da sociedade agrária para a sociedade industrial) e atualmente para a sociedade do conhecimento.

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

- São constituídas por grupos de 2 ou pessoas;
- Existe entre elas, relações de cooperação;
- Exigem coordenação formal das ações;
- Caracterizam-se pela prossecução de metas;
- Pressupõem a diferenciação de funções;
- Possuem uma estrutura hierárquica;
- Caracterizam-se pela existência de fronteiras.

Segundo Shein, a organização assenta na seguinte definição “*coordenação racional das atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.*” (Bilhim, 2006: 22)

Parsons, por sua vez, citado por Bilhim (2006), defende que as organizações são diferentes de outras coletividades sociais por apresentar metas e propósitos. Embora esta visão sobre organizações não seja consensual na literatura disponível, para o presente estudo esta é aquela que parece fazer mais sentido.

A ter ainda presente após uma breve clarificação do conceito de organização a estudar que, foram inúmeras as evoluções sociais que ocorreram levando a que se olhasse e dirigisse as organizações das mais variadas formas, tendo sido formuladas ao longo dos tempos teorias organizacionais ou abordagens teóricas na tentativa de compreender as ações subjacentes a esta temática.

Assim, segundo Petit e Dubois (1998), é possível classificar essas teorias que exprimem diferentes concepções ideológicas do homem e da organização segundo três eixos:

- As teorias Clássicas ou racionalistas: que tiveram a sua origem no final do século XIX, sendo a expressão mais conhecida a de Organização Científica do trabalho de Taylor. Uma vez que a organização se encontra racionalizada, esta deveria funcionar como uma espécie de mecânica. Segundo Taylor, é possível encontrar uma solução ótima para qualquer problema organizacional, consistindo essa solução ótima nas premissas apresentadas no quadro que se segue:

Quadro n.º5: Ideias chave da Teoria da Organização Científica do trabalho de Taylor.

Dividir os trabalhadores em dois, aqueles que concebem a solução e aqueles que a operacionalizam;

Fracionar as funções em tarefas, tanto quanto possível;

Racionalizar as tarefas pelos estudos de tempo e movimentos;

Selecionar os trabalhadores mais aptos a executar as tarefas;

Formar os trabalhadores de modo a estarem aptos à execução das tarefas;

Motivar os trabalhadores através de recompensas.

Fonte: Petit e Dubois (1998).

- As teorias ditas das relações humanas e das Neo – Relações humanas: surgiu na resposta aos resultados não conseguidos pelo sistema clássico de organização do trabalho em torno dos psicossociólogos Mayo (1949), Moreno (1965) e Lewin (1964), tendo demonstrando que o indivíduo reage às situações não como elas são, mas sim como ele as apreende. Esta perceção é influenciada pela sua afetividade, mas sobretudo pelas normas, forças e clima do grupo a que pertence. Apresentam como princípio o facto de a sensação de bem-estar e o sentimento de pertença de um indivíduo a um grupo, influenciar positivamente o alcance do objetivo da organização. Os trabalhos desenvolvidos pelos psicossociólogos referidos anteriormente, encontram-se fortemente ancorados pela corrente das Neo – Relações Humanas (Mc Gregor, 1974; Maslow, 1943; Herzberg, 1971), que mostram que o homem tem motivações e fontes de satisfação complexas.
- As teorias da organização, sistema aberto e do agente complexo e autónomo: nascidas nos anos 50, não pararam de se desenvolver desde então, destacando três ideias fundamentais, apresentadas no quadro que se segue:

Quadro n.º6: Ideias chave das teorias da organização, sistema aberto, agente complexo e autónomo.

A organização é um sistema de interação com o meio;

É constituída por diferentes elementos que mantêm entre si um mínimo de cooperação para alcançar objetivos comuns e individuais de cada elemento;

O homem é reconhecido como um agente complexo e autónomo, não sendo apenas determinado por motivações económicas (OCT) ou por pulsões afetivas e normas de grupo (Relações humanas). Segundo o conceito iniciado nos Estados Unidos por March e Simonet, retomado por Crozier em França, o indivíduo é dotado de inteligência e racionalidade limitada, não se entregando passivamente a determinismos económicos, psicológicos ou sociais, constituindo-se como ator.

Fonte: Petit & Dubois (1998).

Após esta breve noção sobre a teorização organizacional, torna-se pertinente para os conceitos envolvidos neste trabalho uma breve abordagem sobre algumas dimensões que constituem a organização, tentando assim construir um debate sobre a importância da cooperação entre os indivíduos numa organização.

Para Petit e Dubois (1998), algumas das principais dimensões numa organização referem-se à organização como sistema, às relações entre organização e a vida institucional e por último ao grupo e aos seus fenómenos, as quais serão discutidas de forma breve, nos próximos pontos abordados neste capítulo.

1.1.1. A Organização como Sistema.

Uma organização não consiste numa simples soma de indivíduos, grupos, departamentos ou serviços, consiste sim, num estado de interação, isto é, de interdependência, entre todos os intervenientes na organização com a finalidade de atingir um objetivo comum.

A interdependência é a base de uma organização, resultando daí que, qualquer modificação num elemento isolado (por exemplo: nova contratação; inauguração de um novo serviço no Hospital; encerramento de um serviço no hospital) levará a uma consequente modificação no todo, que é a Organização. A interdependência no interior de uma organização, para além de ser ordem operatória, é também de ordem social, inscrevendo-se na psicologia dos indivíduos e dos grupos, como nas suas relações. Esta interdependência social utiliza como instrumento a comunicação e traduz-se na realidade organizacional por relações de poder e processos cooperativos. (Petit e Dubois, 1998)

Para os mesmos autores (1998), a organização como qualquer outro sistema social, encontra-se mergulhada num meio das mais variadas dimensões (física, tecnológica, política, cultural, etc.). No entanto, cada organização possui um meio específico, isto é, possui um meio com o qual esta se encontra efetivamente em relação.

A organização recebe do seu meio inputs, contributos previsíveis e controláveis (capitais necessários, equipamentos, matérias-primas, energia) e contributos difíceis de controlar (pedidos de bens e serviços expressos o meio), sendo ainda menos

previsíveis e menos controláveis os indivíduos que irão realizar o processo de transformação. Após esta transformação os inputs serão transformados em outputs (resultados) que são projetados no meio.

1.1.2. Organização e Instituição.

Frequentemente se confunde, na linguagem corrente organização com instituição, sendo do ponto de vista das análises sociológicas e psicossociológicas, as duas noções distintas.

Mendras (1979) citado por Petit e Dubois (1998) define instituição como «um conjunto de normas que se aplicam num sistema social e que definem o que é legítimo e o que não é nesse sistema», podendo ser tanto um grupo como uma organização.

Do ponto de vista da análise sociológica as noções são distintas, para Boudon, Besnard, Cherkaoui & Lécuyer (1989), uma *instituição* é uma componente concreta da sociedade, que consiste num conjunto complexo de valores, de normas partilhados por um certo número de indivíduos, enquanto, o termo *organização* se refere ao mesmo tempo a um objeto social e a um problema central da sociologia da ação. (Arco, 2010: 26)

Para um esclarecimento da questão Petit & Dubois (1998) referem a título de exemplo que a educação é uma instituição já que, esta é conjunto de ideias, crenças e normas que são propostas ou impostas aos indivíduos nas diferentes sociedades, sendo que por sua vez, uma universidade por exemplo, constitui uma organização que se alimenta da instituição educação.

1.1.3. Grupos e fenómenos de grupo.

Os grupos organizados, representam o espaço de aquisição pelo indivíduo da experiência de interdependência e de cooperação, ou seja o sentido do «nós». Os homens associam-se e vivem em grupo, sendo esta realidade incontornável. Michael A. Hogg (1995) refere que a resposta à questão «O que é um grupo?» é representativa de um debate sempre atual e de ordem «meta teórico», ou seja, que transcende teorias e modelos específicos. (Cerclé & Somat, 1999)

Forsyth (1983) citado por Cerclé & Somat (1999), definiu o grupo da seguinte maneira “dois ou mais de dois indivíduos que se influenciam reciprocamente através de uma interação social.” Por sua vez, Hogg (1987) propõe um resumo das definições mais correntes de grupo social quando refere, que:

Uma das características do grupo é a existência de uma regulação das interações segundo as normas, sistemas de papéis e estatutos, assistindo-se com o passar do tempo à formação de um sistema estável de estatutos, papéis, normas e relações entre os membros do grupo. De realçar que, estas relações podem ser influenciadas por diversos fatores: natureza das afinidades entre membros, relações de poder, tipo de comunicação. (Petit & Dubois, 1998)

Geralmente, as pessoas juntam-se a um grupo para satisfazer os objetivos que não podem conseguir sozinhas, sendo os objetivos fatores importantes de unificação social. Shaw assinala que o objetivo de grupo não pode ser confundido com a tarefa

de grupo. Cartwright e Zander (1953, 1960, 1968) sublinham que o objetivo de grupo não pode ser literalmente definido como um simples composto de motivos individuais que são similares. (Cerclé & Somat, 1999).

Inúmeros psicólogos desenvolveram as mais variadíssimas teorias para explicarem a formação do grupo. Algumas dão enfoque às características individuais do indivíduo, outras na interdependência entre os indivíduos e ainda outras que fazem referência à identidade pessoal para explicarem a formação do grupo. (Gomes, 2011)

O grupo, tal como o vivemos no nosso quotidiano nas mais diversas ocasiões, é criador de normas, de regras que orientam os nossos comportamentos. No grupo, o indivíduo é objeto de pressões com vista à conformidade, isto é, os seus pares levam-no adotar condutas de acordo com as normas instituídas. (Gomes, 2011)

Segundo Gomes (2011), no universo organizacional, o qual é muitas vezes se encontra cheio de pressões e tensões sendo muitas vezes hostil, o indivíduo encontra o apoio necessário para enfrentar estas adversidades no seio do grupo. Na literatura de psicologia e sociologia existem três interpretações sobre o fenómeno da solidariedade, as quais não se excluem mutuamente.

- Operatória e Estratégica: os membros do grupo defendem-se de forma mais eficaz contra as pressões da organização ou contra os outros grupos.
- Psicológica: a filiação ao grupo traz reconforto, mesmo que este nada sirva do ponto de vista operatório ou estratégico.
- Cultural: os membros de um grupo vivem simultaneamente o mesmo processo de acesso à identidade.

O grupo pode ser considerado como um suporte cultural, cognitivo, afetivo e estratégico, essencial para a sua sobrevivência na organização.

1.2. Características formais e informais da organização.

Segundo Petit e Dubois (1998), qualquer organização pressupõe, aquando da sua criação, uma resolução e uma intervenção do homem, que se traduzem em documentos escritos a que se juntam costumes de valor normativo para os comportamentos dos indivíduos e dos grupos. A organização formal é o reflexo de uma planificação que está prescrita e regulamentada pelos seus criadores, sendo o reflexo oficial de postulados sociais, psicológicos e administrativos.

A partir deste universo da prescrição, os indivíduos e os grupos vão desenvolver uma organização informal, ou seja, um conjunto e comportamentos que não são previstos pela organização informal. As controvérsias em torno das noções de formal e informal e da pertinência desta distinção são inúmeras, tendo sempre existindo uma tendência para as opor uma a outra e privilegiar uma delas na análise dos factos. Foi a organização formal a primeira a ser avançada por Taylor (RIID, 1971) e pela organização científica do trabalho, só depois Mayo (1949) e Roethlisberger (1939) descobriram a existência e a importância da

organização informal, tendo então surgido nas organizações os psicossociólogos, especialistas em relações humanas centrados na organização informal. (Petit & Dubois, 1998)

Assim, segundo os autores Petit e Dubois (1998), a organização real só pode ser apreendida considerando a organização formal em relação à organização informal e, reciprocamente. Blau e Scott realçam a ideia de que «as organizações informais surgem em todas as organizações formais» e «que as raízes desses sistemas informais estão implantadas na organização formal e alimentam-se do aspeto formal do seu agenciamento».

- O sistema formal visa atingir o objetivo da organização produção de um bem ou serviço utilizando de forma racional os meios disponíveis. O sistema formal leva a controlar os comportamentos dos indivíduos e dos grupos para os tornar previsíveis. O sistema formal de uma organização caracteriza-se por um certo número de constantes que podem servir de pontos de referência para as análises no terreno: o objetivo da organização, as especializações das tarefas, a coordenação das funções, a ordem, a autoridade, a uniformidade dos comportamentos, a intermutabilidade dos membros da organização, a renumeração, a tecnologia, as insígnias, e os símbolos (Tannenbaum, 1967). Um sistema formal deve dosear e articular dois tipos de responsabilidade e de lógica: o do *line*, da hierarquia que se relaciona com as decisões e com a execução das ordens por meio de sucessivas delegações; o do *staff* dos serviços ditos funcionais, que se relacionam com a perícia técnica, com a consulta e tratamento das informações, e a que o *line* recorre para tomar as suas decisões. (Petit & Dubois, 1998)

O sistema formal pode estar circunscrito aos textos jurídicos, aos regulamentos internos, aos estatutos da organização, às descrições de funções e de postos, aos protocolos de comunicação, às notas de serviço, aos boletins oficiais de informação, aos folhetos de acolhimento, aos relatórios de atividade, aos organigramas. (Petit & Dubois, 1998)

- O sistema informal em qualquer organização produz pressões mais ou menos fortes das quais o indivíduo tem uma certa consciência, sendo que, o indivíduo responde a essas pressões por meio de comportamentos, relações, e estratégias não previstas pela organização. (Petit & Dubois, 1998)

Goffman (1968) distingue duas formas de se adaptar à organização: as adaptações primárias, que correspondem aos comportamentos que obedecem aos pedidos oficiais da organização. E as adaptações secundárias que constituem para o indivíduo utilizar meios proibidos para iludir as pretensões da organização relativamente aquilo que deveria fazer ou receber. Representam para o indivíduo o meio de se afastar do papel e da personagem que a instituição lhe atribui muito naturalmente. (Petit & Dubois, 1998)

2. Organizações e comunicação. Processos, tipologias e estrutura comunicacional.

Comunicação deriva do latim, *communicatio*, na qual é possível distinguir três elementos (**communicatio**): a raiz *muniz* que significa «estar encarregado de» que, acrescido do prefixo *co* expressa o sentido de reunião, se tivermos ainda presente que o sufixo *tio* significa «atividade» remete-nos a ideia de que comunicação consiste numa «atividade realizada em conjunto», tendo sido este, o seu primeiro significado no vocabulário religioso onde o termo surgiu pela primeira vez. (Freixo, 2011)

Desde há muito que, a palavra «comunicação» é utilizada, contudo, a sua origem é recente, no sentido em que hoje a conhecemos. A verdade é que todos nós possuímos uma ideia da natureza da comunicação, dada a naturalidade com que falamos, escrevemos e nos relacionamos uns com os outros, exatamente através da comunicação. Para muitos comunicar consiste apenas em expressar afirmando as suas ideias e sentimentos através da fala ou da escrita, enquanto, para outros a comunicação alarga-se de tal forma que acreditam que esta seja a solução para todos os problemas do homem e até da sociedade, invadindo assim todos os campos, desde a área das relações humanas, marketing, política, imprensa, publicidade, esfera religiosa, psicoterapias, grupos, organizações, entre outras. (Freixo, 2011)

Aristóteles no seu estudo da retórica define comunicação como «capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com fim de persuadir», este deixou claramente referido que a meta principal da comunicação consiste na persuasão. Este sentido sobre a comunicação foi aceite até à última metade do século XVIII.

Em 1753, Dennis Didreot refere que o termo comunicação possui uma panóplia infinita de significados afirmando que esta “fala a língua de várias ciências, arte e ofícios”. Originalmente a palavra comunicação adotou sempre uma multiplicidade de sentidos contundo, a sua polissemia remete para as ideias de partilha, de comunidade, de contiguidade, de continuidade, de encarnação e exibição. (Freixo, 2011)

Por sua vez Mattelard citado por Freixo (2011), refere que «cada época histórica e cada tipo de sociedade possuem uma determinada configuração que lhes é devida. Esta configuração com os seus diversos níveis (económico, social, técnico ou psicológico) e as suas diferentes escalas (local, nacional, regional, ou internacional) produz um conceito de comunicação hegemónica», originando, na passagem de uma configuração a outra, continuidades e roturas.

“ (...) O sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenómeno percetivo no qual duas consciências partilham na fronteira. O entendimento comum não quer dizer concordância total com os enunciados envolvidos na troca. O entendimento pode ser a conclusão das consciências que discordam dos enunciados uma da outra. A linguagem despona, então, como objeto cultural da percepção do outro. A linguagem torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada mediante o diálogo.” (Silvestrin, 2006: 2)

Para Lopes (2003) citado por Silvestrin (2006), fortemente influenciado por Merleau-Ponty, citado por Silvestrin et al (2006), uma das características da comunicação, diz respeito ao facto de, as consciências envolvidas no processo da comunicação, embora mantenham as suas próprias experiências, dão algo de si próprias à relação, redefinindo as suas percepções pela partilha. Refere ainda que não é possível reduzir a comunicação a uma mera transmissão de informação já que, os meios que a podem veicular constituem uma das etapas da comunicação.

Por sua vez, Marcondes Filho (2004) citado por Silvestrin et al (2006: 3) defende também que, a comunicação não se resume apenas a uma simples difusão de informações, referindo que:

“é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que se produz no atrito dos corpos (se tomarmos palavras, músicas, ideias também como corpos); ela vem da criação de um ambiente comum em que dois lados participam e extraem de sua participação algo de novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas é o facto de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra”

A comunicação consiste assim, no processo de partilhar um mesmo objeto de consciência, exprimindo a relação entre as consciências ao passo que, informação é a organização dos traços materiais para uma consciência. A comunicação exprime assim a totalidade do processo mas, há que ter em conta que a informação tende a tornar-se comunicação e a comunicação não existe se não tivermos informação, tornando-se duas noções indissociáveis. (Martino (2003), citado por Silvestrin et al (2006))

Poderá afirmar-se que ao longo do tempo, a comunicação, foi e é, alvo de inúmeras discussões por variadíssimos estudiosos, especialmente no campo organizacional.

2.1. De que falamos, quando falamos de Comunicação nas Organizações?

Foi a partir de 1950, com as teorias da humanização do trabalho, designadamente das teorias comportamentalista ou das relações humanas, que ocorreu a tomada de consciência da importância do fator humano na produtividade organizacional, na qual, a comunicação passou a constituir-se como um requisito essencial para o bom desempenho da organização. O processo de comunicação como capital para a organização foi recebendo cada vez mais defensores ao longo do tempo, tendo este descrito a comunicação como o processo básico das organizações a partir do qual todas as outras funções derivam. (Freixo, 2011)

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

Hampton (1992) citado por Lima (2003: 32), refere que *“...sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo”*. Comunicar de uma forma eficaz, não é uma tarefa fácil, dependendo assim quer da tecnologia existente na organização quer da estrutura organizacional, quer da própria complexidade inerente ao ser humano (cultura, valores, experiências de vida, etc.).

Moscovici (1999), citado por Lima (2003: 33):

“Muitas mensagens explícitas encerram outras implícitas, em geral discordantes, que exigem conteúdo latente psicológico, mais profundo. Este desvenda as verdadeiras normas de conduta adotadas, os valores perfilhados, a ideologia real da organização, muitas vezes bastante distinta daquela proclamada nos pronunciamentos oficiais, orais ou escritos”.

Comunicar depende não só do emissor que transmite a informação mas também do recetor que a compreende, já que cada ser humano utiliza a sua própria linguagem cheia de sentidos e significados próprios. Desta forma, quando se transmite uma informação, esta vai carregada de valores individuais, podendo ser interpretada pelo recetor de uma outra forma, a qual pode levar eventualmente, a perdas de informações ou mal entendidos dentro da organização, gerando assim conflitos. (Lima; 2003)

“O produtor da informação tem uma missão árdua e perigosa. Porque de alguma maneira, em algum momento, ele irá produzir ou estocar a informação de acordo com os seus conhecimentos, e não de quem receba a informação, isto é, irá, mesmo sem saber, manipular a informação”. (Paschoallete, 2002; citado por Lima 2003: 33)

Atualmente as organizações veem-se confrontadas com a comunicação enquanto fator de contingência interna, a comunicação adquire um lugar primordial como fator de desempenho.

Segundo Petit e Dubois (1998) escutar, falar, estar em relação através de múltiplos canais torna-se essencial no trabalho dos responsáveis mas também no dos operadores, já que não podem limitar as suas ações unicamente aos postos de trabalho. A comunicação revela-se assim indispensável ao funcionamento da organização de modo a assegurar a eficácia do seu sistema técnico, permitindo a manutenção de um mínimo de interdependência entre os diferentes elementos (indivíduos, grupos, serviços, oficinas, gabinetes, etc.) do seu sistema interno. Os processos de comunicação são portanto instrumentos sociais, como refere Flament que permitem a interação humana e condicionam a existência e a eficácia das organizações. Da mesma forma, a abertura da organização ao meio envolvente assenta na maior ou menor capacidade de estabelecer e manter com este, trocas de informações recíprocas. A organização deve portanto conhecer as necessidades e expectativas que provoca no meio a seu respeito e também divulgar a existência dos seus produtos e serviços.

Petit e Dubois citado por Freixo (2011), referem que os processos de comunicação escondem uma enorme complexidade na interação entre dois indivíduos intervindo múltiplos fatores, designadamente:

1. O (ou os) lugar(es) onde se desenrola a comunicação;
2. A distância física entre os interlocutores;
3. O suporte utilizado para comunicar: a palavra ou a escrita, a conversa frente a frente, por telefone ou por redes informáticas, com ou sem a presença de um terceiro;
4. Os estatutos sociais dos interlocutores e as imagens que lhes estão inerentes segundo o contexto sociocultural da comunicação;
5. As experiências anteriores de comunicação dos interlocutores que influenciarão as atitudes, as quais se revelam nos comportamentos e opiniões omitidas;
6. A personalidade dos interlocutores;
7. As motivações para comunicar;

8. O conhecimento dos factos ou da situação que tenha suscitado a comunicação;
9. A escolha das palavras pelos interlocutores, em sistemas de referência mais ou menos próximos;
10. A forma de se exprimir, entoação e ritmo do discurso oral, escrita no caso de um documento manuscrito;
11. Os gestos, as mímicas os olhares (linguagem corporal);

2.2. As Dimensões da Comunicação nas Organizações

Existem várias formas de comunicação interpessoal no seio das organizações:

- Diálogo: forma mais rápida na qual é possível clarificar a mensagem entre emissor e recetor (es);
- Escrita: através de memorandos, cartas, relatórios, formulários, emails;
- Comunicação não-verbal: forma não falada (por exemplo: gestos com as mãos, linguagem corporal; postura; mímica; timbre de voz; etc.). Por vezes, formas não-verbais podem contrariar a informação falada ou escrita.

O diálogo do ser humano, e todo o seu comportamento é comunicação, qualquer que seja a interação supõe um modo de comunicação, ou seja, um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registar aquilo que os indivíduos pretendem comunicar com outros durante uma relação. Qualquer indivíduo se exprime no quadro da interação aquilo que realmente é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta. (Laruccia, 1999)

2.3. A Estrutura da Comunicação nas Organizações

Qual o papel da comunicação nas organizações e como se estrutura?

A comunicação organizacional, é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que a constituem sendo, um dos aspetos fundamentais na atividade da organização e um instrumento de trabalho imprescindível na sua gestão. Para que os indivíduos possam executar o seu trabalho de um modo eficiente e eficaz é necessário comunicar-lhes regularmente aquilo que devem fazer, dando-lhe instruções bastante precisas de forma a terem uma informação de retorno (retroação) relativamente ao seu desempenho. (Freixo, 2011)

Os gestores de uma organização, segundo Freixo (2011) garantem o envolvimento e desempenho dos indivíduos através da comunicação, tendo esta, dois propósitos fundamentais:

- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas se possam orientar nas suas tarefas;
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nas respetivas funções. Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a um melhor desempenho nas tarefas.

Deste modo, a comunicação entre os diferentes elementos da organização faz com que a informação circule e sejam operacionalizadas as respetivas relações, promovendo um bom ambiente, conduzindo a um espírito de equipa e posteriormente a um melhor desempenho nas tarefas.

Um organograma será a forma mais eficaz de representar a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento interno, sendo possível visualizar a representação da estrutura formal, das relações de autoridade, de posição funcional interdepartamental e da forma como são repartidas as tarefas. A definição da estrutura das organizações é geralmente conseguida pela interação que se estabelece entre os seguintes aspetos: complexidade, formalização e centralização; sendo estas características condicionantes na forma como se estabelece a comunicação no plano das relações duais, grupais e hierárquicas. (Petit & Dubois, 1998)

2.3.1 Tipos de Comunicação Organizacional

Segundo Laruccia (1999), do ponto de vista do estilo e padrão do fluxo organizacional, as comunicações dentro de uma organização podem ser classificadas em formais e informais.

Nas comunicações formais a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, geralmente denominado de «cadeia de comando». No entanto, é de realçar que grande parte da comunicação trocada dentro de uma organização se desenvolve de um modo mais ou menos informal, ocorrendo que as comunicações informais têm lugar fora dos canais de comunicação formal.

Chiavenato (1999), assinala que um sistema de comunicação informal dentro de uma organização, «é geralmente denominado “cacho de uva” pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos através de grupos sociais».

2.3.2 Diferentes trajetórias da comunicação nas organizações

Numa organização, a comunicação pode ser realizada em sentido descendente, ascendente e horizontais, tendo presente o fluxo direcional da informação. Os fluxos direcionais da comunicação envolvem todos eles uma complexa combinação de estilos e formatos, não sendo possível, proceder à escolha de qual a melhor direção. Deste modo, as comunicações verticais (descendente ou ascendente) podem apresentar-se como comunicações unilaterais ou bilaterais na sua forma oral ou escrita podendo ainda apresentar o estatuto de formais ou informais quanto ao seu estilo ou padrão. A classificação e orientação das comunicações nas organizações permite ainda, distinguir as comunicações verticais das comunicações horizontais que se referem ao fluxo direcional das mensagens e informações dentro de uma estrutura organizacional. (Freixo, 2011)

2.3.3 Comunicação Vertical

Este tipo de fluxo assume o sentido descendente e ascendente revelando-se essencial ao bom desempenho da organização tendo repercussões imediatas na execução do trabalho, influenciando por sua vez o clima social e a satisfação dos colaboradores. Enquanto a comunicação descendente organiza o fluxo de informação do topo para os diferentes setores da organização, o fluxo ascendente da comunicação está encarregado de fazer chegar as informações da base da organização até ao topo, não sendo este último fácil de instaurar nas organizações marcadas por um sistema hierárquico clássico. Importa ainda referir que o fluxo de comunicação vertical, quer seja ele descendente ou ascendente, pode apresentar-se como unilateral (a comunicação é realizada num sentido único, do emissor para o recetor), ou bilateral (do emissor para o recetor ou situação inversa, existe portanto reciprocidade). (Freixo, 2011)

Petit e Dubois, citado por Freixo (2011), consideram que nas organizações a comunicação unilateral apresenta um certo número de vantagens para a organização. Leavitt reforça também esta ideia considerando que a comunicação de sentido único é mais rápida referindo também que é aparentemente mais clara e ordenada, sendo este tipo de comunicação a mais indicada para alguns tipos de organizações, especialmente aquelas que trabalham por situações de urgência (hospitais, serviços de proteção civil, polícia). No que respeita ao emissor a comunicação de sentido único exerce uma dupla função de proteção já que o recetor não pode colocar questões, nunca colocando em causa o recetor. Pode então afirmar-se que este tipo de comunicação protege o poder e a independência do emissor, mantendo uma certa distância com os recetores.

Importa ter em conta que este tipo de comunicação também acarreta perigos para a organização, já que o emissor encontra-se impossibilitado de perceber se o recetor apreendeu corretamente a sua mensagem. Nesta perspetiva não sendo as informações compreendidas a organização poderá vir a deparar-se com a insatisfação dos colaboradores e também de disfunções nos diferentes setores da organização. Embora pareça paradoxal pode ocorrer ainda uma outra situação, os subordinados podem acomodar-se para manter as hierarquias à distância, já que a comunicação unilateral ascendente, constitui também uma forma de proteger o subordinado, pois não se compromete ao locutor. Deste modo nesta situação comunicacional nunca existe uma comunicação recíproca.

Petit e Dubois citado por Freixo (2011), consideram que nas empresas a utilização estratégica da comunicação unilateral pode acarretar inconvenientes:

- Rigidez das relações entre os diferentes escalões hierárquicos, e uma capacidade operatória diminuída, devido à deficiente compreensão das informações ascendentes e descendentes;
- Para as organizações com localizações múltiplas, estes inconvenientes são acentuados pelo afastamento geográfico de certos interlocutores, já que não podem atenuar as insuficiências da comunicação unilateral em situações ou locais de convívio, sendo o risco de se formarem conceitos estereótipos recíprocos;

Em síntese e tendo presente os princípios da comunicação não existe comunicação no pleno sentido do termo, sem existir retroação e reciprocidade das trocas.

2.3.4 Comunicação bilateral ou recíproca

Na comunicação bilateral ou comunicação recíproca ou ainda comunicação nos dois sentidos, verifica-se claramente o princípio da retroação como regulador da eficácia da ação. As vantagens neste tipo de comunicação são evidentes, já que o recetor pode colocar questões, informar-se melhor, dar a sua opinião sendo a mensagem compreendida mais facilmente e com mais precisão e rigor. Assim a tarefa da qual o recetor está incumbido será realizada com um maior sucesso. De realçar que a importância da retroação não é apenas benéfica para aqueles que estão na base da organização, levando benefícios a todos os interlocutores dos diferentes níveis hierárquicos. (Freixo, 2011)

Importa ter em conta que este tipo de comunicação também acarreta inconvenientes para a organização. Segundo as investigações experimentais de Lewi foi demonstrada que este tipo de comunicação é mais lenta que a comunicação de sentido único. Contudo, segundo Petit e Dubois o tempo despendido neste tipo de comunicação será recompensado pelo rigor e exatidão da informação e pelo êxito da tarefa. Um outro inconveniente inerente à comunicação bilateral, consiste no facto de estas comunicações desprotegerem o emissor que pode ser confrontado com os seus erros ou omissões. (Freixo, 2011)

Leavitt refere que a comunicação bilateral é um método relativamente barulhento e desordenado, pois nem sempre é fácil obter um feedback pertinente.

2.3.5 Comunicações horizontais ou laterais

Significa, que tem lugar entre indivíduos que se encontram no mesmo plano hierárquico dentro da organização. Este tipo de comunicação revela-se importante na medida em que proporciona comunicação entre indivíduos similares, já que a divisão leva à perda da informação e a uma falta de coordenação. (Petit & Dubois, 1998)

Hampton (1992), citado por Lima (2003) refere que numa organização existe comunicação lateral e diagonal defendendo que, a comunicação lateral ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, enquanto, a comunicação diagonal ocorre entre pessoas de nível hierárquico diferente. Este tipo de comunicação, surge em organizações com poucos níveis hierárquicos, sendo o seu inconveniente a existência de “rumores”, os quais são extremamente difíceis de controlar, sendo frequentemente, essas informações mais credíveis para os funcionários do que aquelas que advêm do topo da hierarquia.

2.3.6 Barreiras à comunicação Organizacional

Segundo Laruccia (1999) existem dois tipos de barreiras à comunicação dentro das organizações: as individuais e as criadas pela própria organização, as quais serão descritas de forma breve no quadro que se segue:

Quadro n.º7: Síntese das barreiras à comunicação dentro das organizações.

Barreiras Individuais	Barreiras Organizacionais
<p>Diferenças de Estatuto: o estatuto de um indivíduo numa organização influencia o seu comportamento, os indivíduos com quem se relacionam, a linguagem verbal que utiliza, a sua forma de ouvir e reagir a uma comunicação.</p>	<p>Sobrecarga de informação: grande quantidade de informação que é direcionada para uma única posição dentro de uma organização podendo o processo de descodificação e interpretação tornar-se pouco claro, diminuindo assim, a eficiência da organização. Duas formas de eliminar a sobrecarga de informação organizacional são: encorajar os empregados a filtrar a informação, e encorajar o emissor da informação a restringir-se apenas a informações essenciais.</p>
<p>Credibilidade da fonte: a fonte da comunicação influencia a forma como o recetor recebe a mensagem. Um emissor que combine, credibilidade, poder e atratividade comunica de forma muito mais eficiente.</p>	<p>Pressões de tempo: Os problemas das organizações necessitam de ações rápidas o que requer uma comunicação rápida. Esta pressão pode levar muitas vezes, a uma comunicação superficial com dados insuficientes para uma decisão. A comunicação tem que chegar a todos os colaboradores no momento certo, exato e completo.</p>
<p>Perceção: Os indivíduos ouvem o que querem ouvir, sendo este fenómeno muito comum tanto organizações como na sociedade em geral. Assim, os indivíduos podem ignorar o que não desejam reconhecer, sendo esta uma forma seletiva direcionada para as necessidades e para os seus interesses.</p>	<p>Língua administrativa: A especificidade da linguagem técnica dos inúmeros grupos sócio profissionais pode dificultar o diálogo nas organizações.</p>
	<p>Clima Organizacional: Se o clima na organização for aberto e de confiança, as comunicações incompletas e ou controversas podem ser interpretadas como favoráveis. Mas, quando a desconfiança é real, as mensagens podem ser interpretadas com diferentes significados.</p>
	<p>Comunicação Informal: A comunicação informal é algo inevitável nas organizações. As comunicações informais podem ter funções úteis ao eliminar barreiras e proporcionar uma melhoria nas relações sociais, criando novos caminhos para o fluxo de informação e comunicação, bastante rápidos. No entanto, a comunicação informal pode acarretar consigo rumores ou “boatos” que não sendo completamente credíveis podem colocar em causa a credibilidade dos indivíduos e da própria organização, sendo portanto prejudiciais.</p>

Fonte: Laruccia (1999).

2.4 As redes de comunicação intraorganizacional

Numa organização é impossível que cada indivíduo ou cada unidade de trabalho comunique com todos os outros (as).

Segundo Petit & Dubois (1998), existem três grandes limitações importantes sobre as possibilidades de comunicação nas organizações: a limitação dos suportes de comunicação, a limitação das possibilidades cognitivas e operatórias do indivíduo, e o imperativo organizacional segundo o qual as informações pertinentes devem passar pelos centros de decisão.

- A limitação dos suportes de comunicação: mesmo que os aperfeiçoamentos técnicos tendam a ultrapassar as suas naturais limitações, haveria sempre uma saturação desses meios.
- A limitação das possibilidades cognitivas e operatórias do indivíduo: a ausência de informações priva os Atores de dados essenciais para decidir e agir com conhecimento de causa. Da mesma forma que quando os Atores se encontram com excesso de informação, é lhes difícil identificar aquelas que lhes seriam úteis, diminuindo portanto o seu potencial de decisão e ação.
- O imperativo organizacional segundo o qual as informações pertinentes devem passar pelos centros de decisão: qualquer saturação ou “curto-circuito” coloca em perigo o funcionamento da organização assim, segundo os autores «um serviço em permanente “curto-circuito”» provocado por outras unidades de trabalho ficaria na impossibilidade de desempenhar a sua função, resultando esta terceira limitação da interdependência que está na base de qualquer organização.

Sintetizando é possível referir que estas três limitações impõem que os indivíduos e os grupos troquem as suas informações por meio de canais estruturados em rede, veiculando assim, as informações necessárias ao funcionamento da organização.

Segundo Freixo (2011), os efeitos dos diferentes padrões de comunicação nas organizações são os apresentados no quadro que se segue:

Quadro n.º8: Efeitos dos diferentes padrões de comunicação nas organizações.

Características	Circular	Cadeia	Centralizada
Rapidez de Influência	Lenta	Rápida	Rápida
Eficácia	Pobre	Boa	Boa
Ênfase no líder	Nenhuma	Marcada	Muito pronunciada
Moral	Muito bom	Pobre	Muito pobre
Flexibilidade para mudança no cargo	Muito rápida	Lenta	Lenta

Fonte: Freixo (2011).

3. Análise De Redes Sociais e a Comunicação nas Organizações

A utilização da análise de redes sociais em organizações, tem sido objeto de inúmeros trabalhos nas mais diversas áreas científicas. A ARS ilumina a organização informal, mostrando como a comunicação e a troca de informações acontecem efetivamente dentro da organização (Crosse et al, 2001, citado por Castro; 2005). Prusak (2001) citado por Castro (2005: 27) “Olha o que as pessoas fazem, as circunstâncias em que compartilham..., os caminhos que usam, mudam ou ignoram”.

Numa organização, as ferramentas de ARS não possibilitam apenas a apresentação das redes hierárquicas, formalmente conhecidas, observando-se quem trabalha onde e quem se reporta a quem, mostrando também o mapeamento do contacto informal entre as pessoas e as informações compartilhadas entre elas.

A perspetiva de rede tem a possibilidade de captar a complexidade das interações, tendo em conta, os fluxos e dinâmicas de funcionamento da organização. Estudar e analisar as interações sob uma ótica de rede, é ir para além da redundância das díades e captar influências de todo o grupo. (Marteleto, 2001)

O mapeamento da rede de comunicação consiste em mostrar como fluxos de informações fluem na organização através dos seus colaboradores, apontando elementos que influenciam este processo de forma positiva e negativa, criando assim oportunidades para corrigir e melhorar esse ambiente a fim de propiciar uma maior troca de partilha entre os indivíduos facilitando a socialização, integrando pessoas, processos e projetos.

A comunicação é algo vital para a vida de uma organização, nutrindo todos os departamentos constituintes da organização de informação vital para o seu bom funcionamento. A comunicação é o pilar das forças que inibem ou impulsionam um bom desempenho de um grupo, já que dependem de grande parte do seu tempo a comunicar. Uma adequada informação permite tomadas de decisão fundamentadas e exatas permitindo realizar tarefas eficazes e eficientes. É necessário fornecer informação, a todos os níveis, que atue com um cariz motivador, coordenador e técnico. A eficiência da organização deve-se em grande parte ao padrão ou à rede de comunicação estabelecido. (Freixo, 2011)

Segundo Sant’Ana (2011), compreender a comunicação dentro de uma organização, para além de uma perspetiva linear, requer uma abordagem que vai para além do aspeto formal, sendo portanto necessário, dar importância às relações informais existentes na organização.

A comunicação no contexto organizacional não é restrita às relações hierárquicas e aos meios formais. Assim, mais do que essas estratégias formais, analisar a comunicação num contexto organizacional, requer uma abordagem a partir dos vínculos, construídos intencionalmente ou não e que estão em constante transferência. Deste modo, a comunicação organizacional decorre de processos complexos de interações e relações de interdependência, onde os intervenientes na rede compartilham informações, perceções e valores, não sendo algo estanque, mas sim algo mutável. (Marteleto, 2001)

Partindo do pressuposto de que, as interações propiciam a convergência e a troca de informação entre Atores (indivíduos, grupos e organizações) que compartilham objetivos ou interesses por meio de interligação direta ou indireta, a ARS é uma metodologia quantia qualitativa que possibilita mapear as interconexões instáveis e os elementos em interação e analisar padrões de relacionamento, com base no fluxo de informação. (Marteleto, 2001)

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

Assim, utilizando uma metodologia de redes, é possível identificar, dentro das organizações, relações de cooperação e conflito, avaliar a influência da hierarquia e de interesses individuais nas relações, as interações dentro dos setores, as competências e as relações de poder.

4. Cooperação no quadro das dinâmicas organizacionais

4.1. Uma discussão sobre o conceito de Cooperação.

A cooperação encontra-se presente na vida do Ser Humano desde a sua existência primordial, apontando assim para colaboração entre indivíduos, no sentido de alcançar objetivos comuns. No entanto, ainda que a totalidade dos membros de um grupo beneficiem da cooperação de todos, o interesse próprio de cada indivíduo pode agir em sentido contrário. Um aumento de nível de cooperação pode levar a um aumento de competitividade para com outros grupos externos à organização, levando a que a esta apresente vantagens competitivas.

Segundo Couvaneiro (2004), desde muito cedo que o ser humano se encontra inserido num contexto familiar e frequenta a escola, vão adquirindo os conhecimentos necessários à vida em sociedade, construindo-se enquanto pessoas e Atores sociais. O sistema cooperativo recorre a modalidades específicas de personalização e socialização que favorecem principalmente o processo de inter estruturação no interior da do sujeito, por um lado entre sujeitos e por outro, entre sujeitos e instituições. O percurso humano realiza-se todo ele em conjunto, realizando-se portanto em conjunto a tomada de consciência social com a personalização, através de uma dinâmica cooperativa.

A socialização afirma-se na personalização ou na tomada de consciência do eu que se constrói durante os diversos momentos da história pessoal, por meio da cooperação com os outros e com o meio envolvente. A relação do indivíduo com os outros irá com certeza, influenciar ambas as partes. Tanto a cooperação como a competição afirmadas pelas práticas sociais de cada um, dependem das diversas aprendizagens sociais realizadas ao longo de toda a sua vida, iniciando-se no círculo familiar, depois na escola, vida social e depois em contexto profissional.

Mas afinal o que é a Cooperação? Porque é tão necessária e tão inerente à nossa existência?

Inúmeros foram os autores que ao longo do tempo têm estudado as questões inerentes à cooperação. De salientar que o conceito de cooperação correntemente utilizado por todos nós lhe confere uma difícil compreensão em termos de rigor científico, e a vasta literatura existente é sinónimo também de alguma «confusão conceptual». O conceito de cooperação é algo bastante complexo, é mais do que uma simples interação, ajuda ou colaboração entre Atores, pois, para além de implicar relações de respeito mútuo e não hierárquicas, implica também uma postura de tolerância, convivência e negociação constante. (Arco, 2010)

Assim, o conceito de cooperação necessita de uma clarificação relativamente a outros dois conceitos, o de ajuda e o de colaboração. Quando falamos em cooperação, há que ter em conta, que este processo implica reciprocidade de benefícios, sendo

por isso, uma entreajuda com vista à obtenção de benefícios para todos os intervenientes. Por outro lado, quando falamos de ajuda, estes comportamentos acarretam apenas benefícios para um dos intervenientes, aquele ou aqueles que são ajudados, sendo o benefício para aquele que ajuda secundário. Quanto à cooperação e colaboração a diferença fulcral entre o conceito de cooperação e colaboração consiste sobretudo no facto de a cooperação implicar interação, colaboração, objetivos comuns, e ações conjuntas e coordenadas ao passo que na colaboração o indivíduo interage com o outro numa lógica de ajuda mútua. (Arco, 2010)

Segundo Santos (1999), é através do contexto profissional que os indivíduos realizam a sua socialização e a sua participação na vida social. Assim, se a coordenação geral das atividades que ocorre nos contextos organizacionais não pudesse contar com a cooperação dos que neles participam, as finalidades organizacionais ficariam irremediavelmente comprometidas. A cooperação é assim, a realização deliberada de ações, por parte de vários indivíduos, de forma coordenada, para o prosseguimento de finalidades que compatibilizam interesses de todos. Cooperar é para cada ser humano, fazer a sua parte na rede de interdependências necessárias à sua sobrevivência.

A organização é portanto, reconhecida como sendo um local onde se cria um vínculo social particular, existem identidades, símbolos, cultura, sistemas de redes, regras, acordos, bens materiais e imateriais comuns, lugares de aprendizagem, etc. Petit e Dubois em 1998 referem que a organização cria de maneira autónoma do social, a principal fonte de competitividade tornando-se conseqüentemente a cooperação uma das respostas fundamentais.

Segundo Santos (1999) citado por Arco (2010), as organizações teriam as suas finalidades comprometidas sem a cooperação, tornando-se a portanto essa estratégia numa necessidade de sobrevivência, eficiência e coordenação. Assim, a cooperação torna-se uma estratégia que trará benefícios quer aos Atores quer às organizações, por um lado, o contributo dos Atores para o desenvolvimento da organização e, por outro lado, dará mais benefícios aos colaboradores (manutenção do emprego, promoção, desenvolvimento pessoal) e conseqüentemente para a sua produtividade.

A cooperação contém assim um enorme potencial, oferecendo respostas, quer às necessidades dos indivíduos quer às necessidades das organizações.

Há ainda que ter em conta que, a análise da cooperação, seja ela efetuada a um nível micro, meso ou macro, terá que ter em atenção as dimensões que a compõem, sejam elas, as finalidades assentes numa dinâmica coletiva da organização, do grupo que operacionaliza o processo ou da própria sociedade. A ação cooperativa é mais do que uma simples soma dos seus intervenientes sendo necessária a sua envolvência, participação e recetividade no processo. (Santos, 1999)

Assim, Santos (1999), citado por Arco (2010), refere que, estas considerações nos remetem para a clarificação das suas formas de operacionalização, do estabelecimento e finalidades da cooperação, identificando quatro aspetos que caracterizam diferentes formas de caracterizar e compreender a cooperação:

- A. O tipo de operação que é realizada com o outro Pressupõe a escolha de alternativas, ou seja, uma tarefa conjunta que implica a interação continua e reiterada entre os intervenientes. (Dilema do Prisioneiro de Axelrod)
- B. A consideração das finalidades da cooperação. Sendo estas neste cenário comuns, ou não, aos intervenientes, o que significa que “as finalidades de cada um dos membros se encontra associada às finalidades dos restantes membros. As

finalidades dos vários membros encontram-se numa estrutura de interdependência positiva entre si, mas são finalidades diferentes.” (Santos,1999)

- C. A componente de deliberação que existe na cooperação. Neste cenário, a cooperação entre pessoas pode ser “não consciente nem deliberada”.
- D. A presença de reciprocidade quer quanto ao investimento dos vários participantes, quer quanto à distribuição de resultados. Fazendo aqui referência à diferença entre a cooperação, a colaboração e a ajuda, distinção que considera fundamental, uma vez que os diferentes modos poderão coexistir nas organizações.

No entanto, importa salientar que autores como Santos (1999), Petit & Dubois (2000), Vasconcelos (2000); Ebers (2002b), Moreira & Corvelo (2002) e Fialho (2008), são unânimes quando afirmam que para que a cooperação se torne efetiva, existe a necessidade do estabelecimento de relações de confiança entre os vários Atores envolvidos. (Arco, 2010)

Sem confiança não existe interação, sendo necessário o estabelecimento de procedimentos de regulamentação, fiscalização e controlo passando a existir uma cooperação assente em processos burocráticos, os quais subestimam a confiança, colocando em causa o próprio processo de cooperação. Para o estabelecimento dessa confiança é necessário que ocorram interações frequentes e existência de reciprocidade, apoiado pela teoria da cooperação de Axelrod.

4.1.1. Cooperação um jogo entre atores? Axelrod e a teoria de cooperação.

Porque cooperam as pessoas nas organizações? Axelrod procurou dar resposta a esta questão através de uma teoria de jogos, designada por, “Dilema do Prisioneiro”, assentando esta investigação no estudo de indivíduos motivados por interesse próprio que cooperam sem a presença de uma autoridade central, que os estimula para cooperarem. O cenário do jogo assenta na história de dois cúmplices de um crime que são interrogados separadamente. Trata-se de dois jogadores que têm duas alternativas: negar ou confessar o crime, tomando cada um deles uma decisão, sem saber qual a decisão tomada pelo outro. O dilema é que ambos confessam, ambos ficam em pior situação do que se tivessem cooperado um com o outro, porém como existe o risco de ser o único a negar e não ser beneficiado por uma pena mais leve, ambos confessariam sem que se verifique cooperação entre eles. (Fialho, 2008)

Enquanto que, os jogadores que se encontram poucas vezes tendem a nunca cooperarem com receio de traições, aqueles que aguardam encontros futuros, tentam alterar a sua estratégia tendo em conta o histórico do comportamento do outro jogador. Assim, de forma a analisar as mais variadas estratégias frente a situações em que os interesses dos intervenientes não são fortemente opostos, Axelrod promoveu (1990) um torneio de xadrez em computador com base no “Dilema do Prisioneiro” tendo este obtido participações de indivíduos das mais variadíssimas áreas. O vencedor deste torneio foi aquele que apresentou a seguinte estratégia: começar a cooperar e depois fazer tudo aquilo que o ouro fizesse, conhecida como *Tit for Tat* tendo sido esta estratégia a base da teoria da cooperação de Axelrod. (Fialho, 2008)

Segundo Fialho (2008), a essência da cooperação para este autor incide sim sobre a durabilidade das relações e não tanto na confiança, referindo ainda que, os indivíduos cooperam através da aprendizagem erro, de recompensas mútuas e da

imitação de outros indivíduos bem-sucedidos. Fialho oferece ainda com a sua investigação algumas considerações que permitem realizar uma analogia do Dilema do prisioneiro com a realidade da cooperação:

- As recompensas de cada jogador não precisam de ser comparáveis;
- As recompensas de cada alternativa de ação devem ser ordenadas pelo seu valor para cada um;
- As recompensas devem ser comparáveis entre si para que possam ser ordenadas;
- A cooperação não precisa ser desejável por todos;
- Os jogadores não necessitam de ser racionais podendo as suas estratégias incidir em procedimentos padrão, instintos, hábitos ou imitação;
- As ações dos jogadores não necessitam de ser conscientes.

4.2. A cooperação nas organizações.

A organização é reconhecida como sendo um local onde se cria um vínculo social particular, existem identidades, símbolos, cultura, sistemas de redes, regras, acordos, bens materiais e imateriais comuns, lugares de aprendizagem, etc. Petit e Dubois em 1998 referem que a organização cria de maneira autónoma do social, a principal fonte de competitividade tornando-se consequentemente a cooperação uma das respostas fundamentais.

Na literatura o aspeto cooperativo é abordado segundo várias perspetivas:

- Pelos novos modelos sócio produtivos nos quais a cooperação é vista como um ponto central necessário para assegurar o bom funcionamento.
- Pelas abordagens que colocam ênfase nas modalidades de construção pelos Atores dos processos de cooperação.

Atualmente, as organizações enfrentam um mundo de constante mudança, sendo obrigadas a uma constante adaptação a novas situações e a uma reciclagem constante. A cooperação cada vez mais, se torna como uma resposta a inúmeros imprevistos dentro de uma organização, já que na própria sociedade, ninguém consegue viver de forma isolada.

Segundo Tjosvold (1984), citado por Santos (1999), a cooperação nas organizações é algo inevitável já que, se a coordenação geral de atividades que ocorre nos contextos organizacionais não pudesse contar com a cooperação dos que neles participam, as finalidades organizacionais estariam comprometidas. A cooperação aponta assim para uma questão de sobrevivência para as organizações necessitando de ultrapassar os aspetos contratualizados formalmente entre a organização e os seus colaboradores. A organização precisa do contributo dos seus colaboradores para lá daquilo que é formal e contratual e os colaboradores por outro lado precisam da organização para garantir a viabilidade do seu emprego. A cooperação entre colaborador e organização permite portanto, obter respostas para ambos, ligando instrumentalidades dos diferentes membros da organização na consecução de finalidades para todos. Importante salientar que, a cooperação é também importante para a vida profissional de cada indivíduo já que, como já foi referido anteriormente, o trabalho constitui um meio privilegiado de relação humana e realização não só profissional como pessoal.

Santos (1999) defende que, trabalhar significa de alguma forma, cooperar coletivamente para a vida social já que, sendo através do contexto profissional que os indivíduos realizam a sua socialização e a sua participação na vida social, implicando também a coordenação deliberada de ações com os outros. Tendo presente tudo aquilo que já foi referido, em jeito de conclusão poderá afirmar-se que cooperar é algo que é intrínseco à própria natureza humana já que sem um mínimo de cooperação a existência humana não seria viável. A cooperação faz parte da natureza humana e é necessária para a continuidade da vida.

4.3. Redes De Cooperação Intra-Organizacional.

Nos últimos tempos, ocorreu um enorme crescimento de estudos na área das redes organizacionais, na emergência da resolução e resposta aos novos desafios que se instauram na atualidade. A conjuntura atual (política, económica e social) trás à tona uma crescente competitividade entre as organizações, as quais são obrigadas, a um aumento de desempenho, a uma reciclagem constante baseada em criatividade e inovação assentes em princípios cooperativos, de modo a promoverem a qualidade dos seus produtos e serviços.

Nas redes organizacionais, coexistem inúmeros Atores que interagem continuamente, por entre jogos de poder e dependências em contraste com jogos de interdependências através da cooperação. Assim, o ambiente que envolve a organização, é ele próprio, gerador de influências nas organizações e nos Atores que nela intervém, revelando-se as redes como uma opção estratégica com conteúdo relacional ao nível da comunicação, da partilha / troca de recursos pelos diversos intervenientes. (Marteleto, 2001)

São os indivíduos que constituem as organizações e que lhes dão vida e lhe conferem um significado, os quais, embora condicionados pela estrutura formal da organização possuem a sua própria liberdade de ação condicionada pelos seus valores, identidade, cultura e objetivos individuais, podendo assim conferir alterações importantes na rede. Trata-se assim, de um equilíbrio entre a estrutura formal e informal.

A ARS permite assim, através de uma análise relacional uma clarificação das relações estabelecidas na organização, inclusive das relações de cooperação estabelecidas entre os diferentes intervenientes.

Capítulo III

ORGANIZAÇÕES E QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

A cada dia que passa, as organizações de saúde têm que dar resposta a novas exigências que se impõem. Os utentes e suas famílias tomam-se mais exigentes, questionando mais participando mais ativamente nos cuidados. Assim, a qualidade nos serviços de saúde torna-se um ponto fulcral. Se as equipas nos serviços de saúde não crescerem e não possuírem dinâmicas intraorganizacionais eficazes e eficientes, os cuidados serão afetados pelo que, este capítulo surge da necessidade de realizar uma breve reflexão sobre a qualidade nos serviços de saúde e também da necessidade de compreender que tipo de cuidados presta esta Equipa abordando-se portanto de forma breve, a rede nacional de cuidados continuados, mais especificamente as unidades convalença, na qual se insere o objeto de estudo. Neste capítulo realiza-se ainda uma breve reflexão sobre o porquê da necessidade da ARS nos serviços de saúde.

1. Organizações e qualidade nos serviços de saúde.

1.1. A Qualidade nos Serviços de Saúde. Algumas reflexões.

“a qualidade deve ser entendida como uma extensão da missão da organização que é atender e exceder as necessidades e expectativas dos utentes”

Avedis Donabedian, 1980

O crescente envelhecimento da população, bem como a crescente incidência e prevalência de doenças crónicas constitui um dos traços mais marcantes da sociedade contemporânea. Esta evidência associada às inúmeras mudanças da sociedade que têm vindo a ocorrer, determinam novas necessidades, tornando-se emergente uma adequação dos serviços de saúde e de apoio social às novas realidades, o que constitui um enorme desafio no que respeita à acessibilidade, sustentabilidade e qualidade dos cuidados. Por outro lado, a conjectura atual que vivemos, implica que as organizações se tornem cada vez mais competitivas, criando novas estratégias que as permitam inovar e a manterem a sua própria sobrevivência.

Qualidade? Não se trata de um conceito estático, mas sim de um conceito dinâmico, sempre a evoluir de acordo com as exigências de todos nós. Trata-se de um fenómeno complexo sujeito a uma multiplicidade de interpretações. É certo que, a palavra qualidade faz parte do nosso quotidiano, todos falamos dela e todos a exigimos, contudo, se for pedido a cada um de nós para a definir, teremos com certeza alguma dificuldade.

Atualmente existe uma forte consciencialização sobre a qualidade, pelo que, estudar qualidade nos serviços de saúde é algo que está na moda, é algo de extrema importância mas sobretudo bastante complexo. Embora o crescente enfoque e interesse pela qualidade seja um fenómeno relativamente recente nos sistemas de saúde, a problemática da qualidade pode ser considerada uma questão intemporal, embora com algumas alterações ao nível da conotação. A preocupação com a Qualidade remonta-nos aos primórdios da Medicina, em que já no Juramento de Hipócrates “Primum non nocere” (do latim “Primeiro não causar dano”). Somente na década de 50, na era industrial surge uma explosão do conceito de Qualidade associado ao setor industrial, tendo sido transpostas as suas preocupações, mais tarde, para o setor da saúde (Revez; 2010).

Segundo Silva et al (2010), qualidade em saúde é um conceito polissémico, complexo, de difícil definição, já que está dependente de uma perspetiva individual, isto é, das características implícitas ou explícitas, que estão inerentes à interpretação de cada um de nós.

Para alguns autores, a Qualidade em Saúde parece pois, depender do observador, o que significa que:

- para os doentes: aspetos como acessibilidade, afabilidade, melhoria do estado de saúde;
- para os prestadores: foca-se nas capacidades técnicas e na obtenção de resultados clínicos;
- para os gestores: eficiência, obtenção dos resultados desejados, rentabilização dos investimentos.

Para a OMS (1986), citado por Imperatoni (1999) “qualidade é a comparação de como o nível de cuidados no aqui e agora se compara com o que foi definido como o nível desejado dos cuidados”. Ora, o presente conceito dá luz à ideia de que a

qualidade não é entendida por todos da mesma forma pois, o estado de desenvolvimento da população mundial não é uniforme e portanto os cuidados de saúde prestados também não são homogêneos. A qualidade dos cuidados está diretamente relacionada com os objetivos propostos para uma população específica.

Os autores consultados são unânimes no que respeita à dificuldade em definir Qualidade já que, esta assume inúmeras dimensões, sendo a sua definição carregada de valores, apresentando por si só um forte dinamismo, alterando de acordo com as expectativas de quem as percebe (Muler, 1996). Porém, embora esta perspetiva seja verdadeira, para que a qualidade seja reconhecida por todos é necessária a existência de atributos reconhecidos por todos, tendo para isso de existir atributos passíveis de tradução objetiva. Contudo, importa ter em conta que, tratando-se da prestação de serviços no setor da saúde, há que realçar a importância do fator humano nestas organizações.

Para Donabedian (1980), uma definição para qualidade deveria se iniciar a partir de três dimensões: a estrutura, o processo e o resultado. A estrutura envolve os recursos físicos, humanos, materiais, equipamentos e financeiros necessários para a assistência médica. O processo, que se refere às atividades envolvendo os profissionais da saúde e usuários, inclui o diagnóstico; o tratamento; e, os aspetos éticos da relação profissional, equipe de saúde e paciente. O resultado corresponde ao produto final da assistência prestada, considerando a saúde, satisfação dos padrões e expectativas dos usuários.

Anos mais tarde, Donabedian (1990) ampliou esses princípios, utilizando-se do denominado “Sete Pilares da Qualidade”: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade.

Doanbedian (1980), distingue uma definição absolutista de qualidade, orientada para considerações de ordem técnico-científica, uma definição individualizada que levaria em consideração as expectativas, os valores e as necessidades expressas dos utentes, e uma definição social baseada nas necessidades e nos benefícios da prestação de cuidados a uma população.

1.2. Organizações De Saúde. Especificidades e Diferenças.

Segundo Reis (2007), o conceito de organização pode ser definido como o processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis, tendo como propósito alcançar os objetivos a que a empresa se propõe.

As organizações de saúde são tidas como únicas e diferentes dos outros tipos de organizações, sendo algumas das características singulares relacionadas com:

- O seu sistema de valores;
- Mercado em que se encontram envolvidas;
- Tipo de recursos que utilizam;
- Com a sua estrutura, o seu processo produtivo ou a sua produção.

Embora existam algumas organizações que detenham uma ou outra característica, a diferença para as organizações de saúde reside no facto, de estas acumularem estas características, combinando-as de modo a tornarem-se organizações distintas, carregadas de particularidades.

Há que também ter em conta a missão, visão e valores inerentes a cada organização, sendo esta bastante importante no caso das organizações da saúde, adquirindo grande importância para o desenvolvimento e orientação da sua atividade e das atitudes e comportamento daqueles que nela trabalham. Nas organizações de saúde existe à partida uma relação de confiança da organização e dos seus agentes para com os utentes (clientes) e suas famílias muito superior à que existe noutra tipo de organizações. (Reis, 2007)

Citado por Reis (2007: 64):

“Do respeito pela dignidade e privacidade dos assistidos até à responsabilidade perante a comunidade que servem, passando pela garantia e promoção da equidade, tudo as organizações de saúde têm que incorporar na sua ação e no comportamento dos que nela trabalham, sejam ou não prestadores.”

Segundo Reis (2007), as organizações de saúde e os próprios profissionais de saúde detêm uma posição de relevo na sociedade, sendo o seu sistema de valores permanente e intrínseco à sua atividade profissional diária, maior que em qualquer outro tipo de organização, conferindo-lhe esta situação o sucesso das suas ações.

Importa ainda ter presente que, segundo Reis (2007), até a análise tradicional da estrutura dos mercados difere entre as organizações de saúde e os restantes setores já que, enquanto que, nos outros setores se identificam apenas dois agentes (produtores/vendedores e compradores/consumidores, no setor da saúde é mais complicado já que as transações são multilaterais entre vários agentes, com variados graus de independência que variam de acordo com quadros normativos concretos, tais como:

- Consumidores / Utentes;
- Prestadores de 1.ª linha – aqueles que são contactados diretamente pelos consumidores/utentes;
- Prestadores de 2.ª linha – farmácias, especialistas, meios complementares de diagnóstico e terapêutica, clínicas e hospitais, etc.;
- Proprietários;
- Terceiros responsáveis / pagadores - aqueles que por razões contratuais, legais ou outras, vão suportar, no todo ou em parte, o custo das prestações;
- Estado – direito de todos.

Outra especificidade no setor da saúde diz respeito a um desajustamento entre aquilo que se procura e aquilo que se oferece, já que não é um bem de produção antecipada fácil. “Procura-se saúde, oferecem-se e fornecem-se, cuidados de saúde.” Para além deste aspeto, outros dos principais fatores de complexidade do mercado da saúde, diz respeito ao facto da informação para o utente/consumidor não se encontrar totalmente acessível. (Reis, 2007)

Segundo Reis (2007), a necessidade de saúde em consumo de cuidados exige conhecimentos (conhecimento esse dado normalmente pelo médico ou por um prestador de primeira linha) sobre:

- Avaliação da situação de saúde existente;
- Identificação adequada das causas de situação;
- Definição das hipóteses de intervenção com valorização previsional do sucesso dos cuidados eleitos;
- Decisão de intervenção;
- Avaliação da efetividade da opção tomada e (ou) dos cuidados prestados.

Há ainda que ter presente que, na atividade de prestação de cuidados de saúde não é possível reconhecer que os resultados sejam absolutos, isto é, que se alcance os resultados de saúde esperados ou queridos. Deste modo, a avaliação da qualidade não se pode afirmar exclusivamente através dos resultados. Assim, “curar”, “melhorar” ou “piorar” não têm um significado absoluto em termos da qualidade dos cuidados que foram prestados. Na avaliação da qualidade em saúde não é apenas o produto final que interessa mas sim os meios ou recursos existentes e próprio processo produtivo que incide na avaliação da qualidade. (Reis, 2007)

De realçar que, as organizações de saúde atuam sobre seres humanos, tendo uma forte componente ética e científica, não podendo ser vistos como objetos mas sim como sujeitos que estão dependentes, física, psiquicamente das suas intervenções.

Para finalizar esta breve reflexão sobre organizações de saúde importa referir que, os sistemas de saúde têm vindo a sofrer inúmeras transformações, essencialmente na forma como os cuidados de saúde são prestados e financiados, exigindo uma resposta adequada à população.

Quadro n.º9: Síntese da transição de paradigma nos cuidados de saúde (dos agudos para uma visão global da população → cuidados contínuos)

O velho paradigma	O novo paradigma
Ênfase nos cuidados agudos em internamento.	Ênfase nos cuidados continuados.
Ênfase no tratamento das doenças.	Ênfase na manutenção e promoção de bem-estar.
Responsabilidade por indivíduos doentes.	Responsabilidade pela saúde de determinadas populações.
Ênfase em recursos físicos.	Ênfase em recursos fundados no conhecimento e no relacionamento.
Todos os prestadores são análogos.	Diferenciação baseada na capacidade de acrescentar valor.
Sucesso definido pelo crescimento da quota de mercado (admissões).	Sucesso definido através do aumento de vidas cobertas e de pessoas com boa saúde.
O objetivo é ocupar camas.	O objetivo é prestar cuidados ao nível mais apropriado.

Hospitais, médicos e planos de saúde estão separados.

Os sistemas de prestação são progressivamente integrados.

Os gestores gerem uma organização.

Os gestores movem-se num mercado e operam serviços através das fronteiras da sua organização.

Fonte: Reis (2007) adaptado de (Shortell; Kaluzny;2000).

1.3. Unidades De Cuidados Continuados Integrados.

Segundo Guerreiro (2011), a tendência para o envelhecimento da população e a incidência e prevalência de doenças crónicas associado à evolução prolongada da incapacidade em conjunto com a diminuição da participação das famílias nos cuidados, criam novas necessidades e reajustamentos da capacidade de resposta dos serviços de saúde e serviços sociais. Em Portugal, os mecanismos de apoio assentavam em grande parte nas redes informais de solidariedade, redes de vizinhança e familiares, tendo a mulher um papel muito importante na prestação de cuidados à pessoa doente em situação de dependência.

A RNCCI, criada em 2006, constitui-se um novo modelo organizacional criado pelos Ministério do trabalho, Solidariedade Social e da Saúde, formada por um conjunto de instituições públicas e privadas que prestam cuidados de saúde e de apoio social, promovendo portanto, a continuidade de cuidados de forma integrada a pessoas em situação de dependência e com perda de autonomia, sendo o seu principal objetivo “a prestação de cuidados de saúde e de apoio social de uma forma contínua e integrada a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência”. (Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, 2010)

Deste modo, os cuidados continuados integrados encontram-se centrados na recuperação global da pessoa, promovendo a autonomia e melhorando a sua funcionalidade, encontrando-se implementada ao longo de todos o Portugal Continental.

Figura n.º3: RNCCI em Portugal Continental.



Fonte: RNCCI (2010)

Trata-se de um nível intermédio dos cuidados, entre a base comunitária e os do internamento Hospitalar, através de um modelo de intervenção integrado e/ou articulado da saúde e segurança do doente, de natureza preventiva, recuperadora e paliativa envolvendo a participação e colaboração dos diversos parceiros sociais, sociedade civil e o Estado como principal incentivador. As unidades de internamento na RNCCI, assumem quatro tipologias diferentes que focam os seus cuidados tendo em conta necessidades e situações de dependência específicas:

- Unidade Convalescença;
- Unidade Média Duração;
- Unidade Longa Duração;
- Unidade de Cuidados Paliativos (RNCCI, 2010).

No presente trabalho, o objeto empírico irá focar uma Unidade Convalescença, pelo que torna-se pertinente descrever de forma breve as especificidades deste tipo de Unidades.

Assim, uma Unidade de tipologia Convalescença é definida segundo o art.º 13.º de Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho como *“A unidade de Convalescença é uma unidade de internamento, independente, integrada num hospital de agudos ou noutra instituição se articulada com um hospital de agudos, para prestar tratamento, supervisão clínica, continuada e intensiva, e para cuidados clínicos de reabilitação, na sequência do internamento hospitalar originado por situação clínica aguda, recorrência ou descompensação de processo crónico.”* (RNCCI, 2010)

Apresenta como principal finalidade a estabilização clínica e funcional a avaliação e reabilitação integral da pessoa com perda transitória de autonomia potencialmente recuperável e que não necessita de cuidados hospitalares de agudos. Tendo ainda como principal objetivo responder a necessidades transitórias, visando maximizar os ganhos em saúde:

- Promover a reabilitação e a independência dos utentes;
- Contribuir para a gestão de altas dos hospitais de agudos;
- Evitar a permanência desnecessária nos serviços dos hospitais de agudos;
- Otimizar a utilização de unidades de internamento de média e longa duração. (RNCCI, 2010)

Os utentes a que se destinam este tipo de unidades necessitam de um programa intensivo de reabilitação, durante 30 dias, que pode ou não ser prorrogado, conforme necessidades e ganhos dos utentes.

De modo, a alcançar os objetivos a que se propõe, este tipo de Unidade é constituída por uma equipa interdisciplinar / multidisciplinar, com inúmeras valências, assegurando os seguintes cuidados:

- Cuidados médicos permanentes;
- Cuidados de Enfermagem permanentes, pelos quais se entende a presença de enfermeiros 24h por dia;
- Meios complementares de diagnóstico (laboratoriais e radiológicos);
- Cuidados de fisioterapia em horário completo e avaliação por médico fisiatra, pelo menos 1x por semana;

- Apoio psicossocial, implicando a permanência de técnicos de intervenção social em horário completo;
- Higiene, conforto e alimentação pelos quais, se entende a prestação de serviços hoteleiros e apoio de dietista em tempo parcial;
- Convívio e lazer pelo que se entende a criação de ambiente motivador da participação social dos utentes, cuidadores e voluntários organizados. (RNCCI, 2010)

Guerreiro (2011: 4) afirma que “O Modelo da RNCCI oferece a garantia aos cidadãos Portugueses de uma assistência em caso de dependência e coloca Portugal a par dos países europeus que dispõem de um modelo integrado e diversificado em termos de tipologias de respostas de cuidados continuados integrados e cuidados paliativos.”

Guerreiro (2011) refere que este modelo da RNCCI introduziu um novo paradigma de cuidados na medida em que a prestação de cuidados assenta em equipas interdisciplinares (médico, enfermeiro, assistente social, dietista, psicóloga, fisioterapeutas, terapeuta ocupacional, terapeuta da fala, auxiliar de ação médica), que realizam uma avaliação do utente sob uma avaliação integral, utilizando um plano individual de intervenção, incluindo o utente e família /cuidador no processo dos cuidados atendendo às suas necessidades e expectativas, com uma rede mista (entre públicos e privados).

A RNCCI apresenta também como aposta, a qualidade com vista à melhoria contínua da prestação dos seus cuidados.

1.4. Porquê uma abordagem de redes nos serviços de saúde? Alguns trabalhos da ARS no campo da saúde.

Existe um consenso entre os autores consultados para a realização da Matriz Teórica deste estudo quando afirmam que a ARS ocupa um lugar bastante modesto em Portugal, especialmente no setor da saúde.

Segundo Silva et al (2010), a aplicação da ARS, numa dimensão macro social, para o mapeamento de relações intra organizacionais nos serviços de saúde pode funcionar como uma ferramenta muito poderosa na identificação de estrangulamentos na oferta dos serviços. Por sua vez, na dimensão micro social, o recurso à ARS colocará em evidência os níveis de relacionamento entre os profissionais de saúde, realçando constrangimentos estruturais da ação coletiva organizacional, permitindo a definição de estratégias de rentabilização dos recursos disponíveis.

A ARS não se apresenta como um fim em si mesma e constitui uma ferramenta de diagnóstico, poderosíssima, que não descarta os aspetos atributivos dos Atores, focando sim a sua atenção nas relações estabelecidas entre os diferentes Atores. Pelas suas propriedades, a ARS torna-se de extrema utilidade para os serviços de saúde e, embora não seja um domínio privilegiado, os dados resultantes de estudos com a aplicação da ARS têm representado um enorme contributo para este setor específico.

Molina (2000), citado por Silva et al (2010) aponta algumas linhas de investigação com contributos importantes no campo da saúde:

- Coleman (1966) com o estudo sobre a difusão de inovações entre a classe médica;
- Kaduskin (1982) com o estudo sobre a relação existente entre a rede social e a rede de saúde que preconizou;

- Latkin (1995) com o estudo referente aos grupos de risco e assolados por epidemias e consequente definição de políticas de prevenção;
- Hirdes (1998) com o estudo sobre os cuidados pessoais como complementares dos serviços institucionalizados de saúde;

Arco (2010), refere ainda outras linhas de investigação no campo da saúde:

- Cuartas, Múnena, Trujillo & Gomez (2008) com o trabalho sobre as redes Triplo Hélice, onde contemplam as relações entre o Estado, o Setor da Saúde e a Universidade;
- Meirelles & Erdmann (2006), com o estudo sobre o papel das redes de apoio comunitárias na promoção da saúde.

Segundo Silva et al (2010), a descrição da morfologia das redes, através da utilização da teoria dos laços fortes e fracos de Granovetter (1973 e 1982) veio desencadear em Portugal uma investigação sobre o papel das redes sociais no acesso aos cuidados de saúde. Em 2005, Sílvia Portugal, realiza uma investigação nesses moldes “Quem tem amigos, tem saúde”. Mais tarde em 2007, a mesma autora desenvolve a sua tese de doutoramento onde aplicou a ARS ao estudo das famílias no acesso ao bem-estar. Outras investigações no campo da saúde, com a utilização da ARS, apontam para o estudo de Fortuna (2010), sobre as dinâmicas e relações intraorganizacionais que sustentam as redes estabelecidas nos cuidados às crianças/adolescentes com Diabetes tipo 1 em 2 Hospitais de Lisboa e Vale do Tejo.

De realçar ainda a tese de Arco (2010), na qual a autora se debruça sobre a cooperação entre as Escolas de Enfermagem, Hospital e Centros de Saúde que recebem os alunos estagiários.

Como se pode verificar embora o lugar da ARS seja ainda bastante modesto em Portugal, esta têm vindo a adquirir cada vez mais curiosos e estudiosos, tendo-se vindo a desenvolver nos últimos anos alguns estudos que trouxeram contributos ao setor da saúde e que com certeza irão possibilitar a divulgação das inúmeras potencialidades de que a ARS se reveste, com vista ao delineamento de novas estratégias assentes em novos dados, que possibilitarão compreender e melhorar as dinâmicas existentes aos serviços de saúde de dia para dia.

Capítulo IV

MATRIZ METODOLÓGICA

No presente capítulo será apresentada a linha de investigação escolhida para operacionalizar a problemática e dar resposta aos objetivos delineados bem como, uma breve caracterização do serviço em estudo e dos inquiridos, a fim de compreender melhor o estudo.“

1. Matriz metodológica

Nas ciências sociais, o objetivo comum é conhecer a realidade, construindo-se progressivamente a seu respeito, através de quadros de categorias, operadores lógicos de classificação, ordenação, mediante processos complexos influenciados pelas nossas necessidades, interesses e vivências, os quais possibilitam a construção de instrumentos que nos proporcionem informação sobre essa realidade e formas de a tornar inteligível embora nunca se confunda com ela. (Silva & Pinto, 2009)

É certo que o conhecimento se adquire de variadíssimas maneiras, sendo possível conhecer certos factos pelas mais variadas fontes, dos mais diversos graus de precisão. No entanto, de todos os métodos de aquisição de conhecimentos, a investigação científica é aquele que é mais rigoroso, uma vez que assenta num processo racional. (Fortin, 2009)

Para Fortin (2009), a investigação científica consiste num processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento de fenómenos do mundo real que vivemos diariamente, tratando-se portanto, de um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que emergem desse mundo real. Trata-se de um método de aquisição de conhecimentos sendo que, a investigação cria novos métodos de conhecimento pelo desenvolvimento de teoria ou pela verificação da mesma.

Segundo Portugal (2005), se a teoria confere inteligibilidades aos dados, os dados desafiam a sistematização e a construção de explicações.

Qualquer investigação necessita de ter um ponto de partida, uma situação considerada como problemática e que causa inquietação, exigindo por consequência, uma explicação ou por outro lado, uma melhor compreensão, para que, seja possível intervir. (Fortin, 2009)

As organizações de saúde são organizações muito específicas, constituídas por os mais variados grupos sócio profissionais, detentores de um conjunto de saberes próprios. Estes diferentes profissionais conferem vida e especificidades muito próprias às organizações embora possuam um mesmo objetivo, prestar cuidados de saúde de uma forma holística aos utentes que recorrem aos seus serviços. É certo que, atualmente, pelas mais variadas razões que vivemos, as organizações são obrigadas a delinear estratégias que lhes confirmam criatividade e inovação de forma a tornarem-se cada vez mais competitivas. Os utentes cada vez mais se apresentam mais exigentes e são detentores de mais informação, exigindo cuidados rigorosos e de excelência aos diferentes profissionais. Nesta perspetiva, faz todo o sentido compreender as dinâmicas intraorganizacionais num serviço de saúde e compreender os seus impactos na organização.

Assim, a temática da presente investigação centra-se nas **“Dinâmicas Intra-Organizacionais. Um Olhar na Perspetiva da Análise de Redes Sociais num Serviço de Saúde”** tomando como pergunta de partida: “Qual o nível de cooperação existente numa Equipa Multidisciplinar num serviço de saúde?”. A temática desta investigação surge de uma curiosidade pessoal sobre a análise de redes sociais despertada pelas aulas de Mestrado ISOS lecionada pelo Professor Doutor Joaquim Fialho a qual foi associada ao facto de ser Enfermeira numa Unidade Cuidados Continuados Integrados desde que esta abriu as portas ao público. Assisti durante cerca de 2 anos a algumas alterações dentro da Equipa, novas contratualizações, desvinculação de alguns elementos à Unidade, reformulação de normas de trabalho. Assisti a várias mudanças todas elas responsáveis por alterações no seio desta equipa, especialmente no que respeita à cooperação entre os diferentes Atores, quer dentro dos mesmos

grupos profissionais quer entre toda a Equipa. Foi a partir daqui que surgiu o interesse em estudar estas dinâmicas intraorganizacionais sob o a perspetiva da análise de redes sociais, de forma a desvendar um pouco este véu e compreender melhor o local no qual eu própria me insiro podendo de alguma forma contribuir com estudo para uma melhoria através da análise dos resultados e de uma posterior formulação de um plano de intervenção.

É na tentativa da compreensão desta temática, tendo presente a pergunta de partida e a problemática construída resultam as questões que irão nortear a investigação, resultando também os objetivos gerais e específicos.

Figura n.º4: Síntese de objetivos do estudo.

Objetivos Gerais:

Fonte: autor

Assim, na tentativa de compreender esta realidade surgem as primeiras questões norteadoras desta investigação associadas aos objetivos delineados anteriormente. O quadro seguinte pretende demonstrar essa articulação.

Quadro n.º10: Paralelismo entre objetivos e questões orientadoras do estudo.

OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS DO ESTUDO
Identificar a rede da Equipa Multidisciplinar da UCCI;	Existe uma rede densa na Equipa Multidisciplinar da UCCI?
Identificar dinâmicas de partilha de recursos;	A rede da Equipa Multidisciplinar sustenta-se em fortes mecanismos de partilha de recursos entre os diferentes Atores?
Identificar buracos estruturais;	Os diferentes Atores da Equipa Multidisciplinar configuram um quadro de interações complexo e de diferentes níveis de interação e posicionamento?
Identificar os laços fortes e fracos;	A Equipa Multidisciplinar apresenta um elevado nível de laços fortes?
Identificar os efeitos da rede no comportamento;	A dinâmica da rede estimula a participação e a definição de estratégias coletivas de atuação por parte dos Atores?

Fonte: Autor.

As questões de investigação em conjunto com as hipóteses de estudo vão conferir precisão aos objetivos, delimitando as variáveis de investigação e as suas relações mútuas assim como a população estudada. (Fortin, 2010)

O quadro que se segue pretende revelar assim as hipóteses delineadas para o presente estudo.

Quadro n.º11: Síntese de relação entre objetivos / hipóteses / variáveis /quadro teórico de referência.

OBJETIVOS	HIPÓTESES	VARIÁVEIS	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA
Representar a Equipa Multidisciplinar da UCCI.	Existe uma rede densa na Equipa Multidisciplinar da UCCI.	Variável X : densidade da rede; Variável Y: Equipa Multidisciplinar;	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas descritivas da rede;
Identificar dinâmicas de partilha de recursos.	Existe partilha de recursos entre os diferentes atores	Variável X: partilha de recursos;	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Social; • Teorias da

	constituintes da Equipa Multidisciplinar da UCCI.	Variável Y: Atores da Equipa Multidisciplinar;	Cooperação;
Identificar buracos estruturais.	Existem diferentes níveis de interação entre os atores.	Variável X: Níveis de interação; Variável Y: Atores.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento dos Atores; • Análise posicional; • Burt e a teoria dos buracos estruturais;
Identificar laços fortes e laços fracos.	Existem laços fortes entre os atores da Equipa Multidisciplinar.	Variável X: laços fortes; Variável Y: Atores.	<ul style="list-style-type: none"> • Granovetter e a teoria dos laços fracos /fortes;
Identificar os efeitos na dinâmica da rede.	Os atores mais centrais na rede manifestam uma maior predisposição para a receção de fluxos.	Variável X: Centralidade; Variável Y: Receção de fluxos;	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalência estrutural.

Fonte: Autor.

Os objetivos desta investigação encontram-se fortemente ancorados na ARS, tentando dar explicação às várias interações sociais que ocorrem e às suas consequências.

A presente investigação encontra-se ancorada nas seguintes dimensões de análise, as quais foram também referidas por Lazega (1998), Varanda (2000), Porras (2001), Fialho (2008) e Arco (2010):

- Detetar a estrutura, representando a disposição da rede através das posições e subconjunto de atores (coesão, densidade e equivalência estrutural);
- Detetar o posicionamento dos atores na estrutura de forma a descrever a estrutura de relacionamento na rede global, identificando as posições de cada membro na rede (centralidade, intermediação e proximidade);
- Identificar os efeitos da estrutura no comportamento dos atores (oportunidades ou constrangimentos da rede).

O processo de construção da metodologia adotada nesta investigação resultou de forma preponderante, da conjugação da pertinência do tema da reflexão teórica realizada sobre a temática com a consecução dos objetivos delineados nesta investigação, sendo na nossa opinião a ARS a ferramenta mais adequada a concretizar a presente investigação.

A ARS ilumina para além da organização formal, a organização informal, fornecendo uma “radiografia” da rede existente, permitindo mapear e captar a complexidade das interações entre os Atores, tendo em conta fluxos e dinâmicas de funcionamento da organização. (Fialho, 2008)

A ARS vai para além da redundância das díades estudando e analisando a influência do grupo, o conjunto de todas as relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. Trata-se de um meio para realizar uma análise estrutural cujo objetivo é revelar em que forma a rede é explicativa dos fenómenos analisados, tendo a díade apenas

sentido em relação com o conjunto das outras díades, já que, a sua posição estrutural tem necessariamente um efeito sob a forma o conteúdo e a sua função. Uma rede não se reduz a uma simples soma de relações, a sua forma exerce influência sobre cada relação. (Portugal, 2005)

A ARS tem vindo a ser progressivamente aplicada nos mais variados estudos ao nível organizacional. No entanto, em Portugal, esta ocupa um lugar bastante modesto, especialmente ao nível do setor da saúde. (Fialho, 2008)

1.1. Natureza do Estudo

A presente investigação insere-se na tipologia de estudo caso, sendo sustentado sobretudo na metodologia da ARS. Segundo Mercklé (2004), citado por Portugal (2005), uma rede social pode ser definida como “um conjunto de unidades sociais e de relações, diretas ou indiretas, entre essas unidades sociais, através de cadeias de dimensão variável”. As unidades sociais podem ser indivíduos ou grupos de indivíduos, informais ou formais, como associações, empresas, equipas, organizações, sendo as relações estabelecidas entre os elementos da rede transações monetárias, troca de bens ou serviços, transmissão de informações que podem envolver interação direta ou não, permanentes ou pontuais. Deste modo, uma abordagem a partir da ARS permite uma enorme flexibilidade analítica relativamente ao problema que o investigador pretende estudar. Na presente pesquisa pretende-se discutir dinâmicas entre os elementos que compõem uma Equipa Multidisciplinar de um serviço de saúde, mais especificamente (as dinâmicas de cooperação), a partir do individual para compreender a rede como um todo. Segundo Knoke e Kuklinski (1982), citado por Portugal (2005), o principal valor da ARS assenta sobretudo na premissa de que a estrutura das relações entre Atores e a sua localização individual na rede têm importantes impactos (percepções, atitudes e comportamentos) quer para os indivíduos individualmente, quer para o sistema num todo.

Segundo Lozares (2005), citado por Arco (2010), o foco da ARS reside numa perspetiva relacionalista, já que a origem de todo o fenómeno social se encontra na interação social. Assim, nos inúmeros trabalhos desenvolvidos na ARS, existe o recurso não só a nível quantitativo mas também qualitativo, associado a um bom conhecimento etnográfico. Alguns autores como Lazega (1998), Varanda (2000) e Molina (2001), citados por Arco referem que o conhecimento etnográfico por parte do investigador é também um elemento de extrema importância para interpretar os resultados provenientes da análise já que, os efeitos da estrutura no comportamento da rede não devem ser encarados numa perspetiva determinista, já que poderão constituir oportunidades e constrangimentos dentro da rede.

Segundo Piseli (1998), citado por Portugal (2003), o conceito de rede social constitui uma ferramenta metodológica a partir da qual se pode observar a complexidade e riqueza dos laços sociais, as dinâmicas de interação e os processos através dos quais as formas e os espaços são construídos. Desta forma a tarefa da investigação não é estudar as relações entre unidades de sistema social e fixá-las em modelos estáticos, mas sim analisar processos, dinâmicas de interação, movimentos do sistema social e mecanismos de mudança. Nesta perspetiva, a melhor maneira de demonstrar todas as suas potencialidades.

Assim, abordando o conceito de redes sociais numa perspetiva dinâmica que não está fixo nem “ossificado” para a consecução deste estudo socorre-se a uma investigação dual. Por um lado, aplicando uma abordagem quantitativa (questionário sociométrico) e, por outro lado, num momento posterior, indo ao encontro dos Atores chave, através de uma abordagem

qualitativa (entrevistas), sendo possível confrontar dados colhidos anteriormente e aprofundar a dinâmica de cooperação existente nesse serviço.

A ideia de redes dinâmicas tem sido cada vez mais utilizada, desde domínios que vão de redes de amizade a redes intra organizacionais. Os primeiros estudos longitudinais foram realizados por Nordlie (1958) e Newcomb (1961), que estudaram as amizades existentes numa fraternidade da faculdade com base em dados empíricos recolhidos. Mais tarde, seguiram-se estudos realizados por Coleman (1961), Kapferer (1972) que realizou um estudo na Zâmbia durante um período de 10 meses, durante um conflito industrial, Sampson (1969) estudou a evolução das relações num grupo de 18 Monges num mosteiro. (Snidgers, 2005)

A partir dos anos 80, os estudos realizados através da recolha de dados em painel começaram a ser mais amplos. Segundo Snidgers, dados em painel são coleções de dados, quês pesquisadores recolheram sobre um determinado grupo de Atores sociais em momentos consecutivos, os quais se designam por “ondas de painel”. Exemplos desse tipo de estudos são aqueles que foram realizados por Bauman e tal (1984), realizados em cinco escolas sobre a dinâmica do fumo do cigarro, em dois momentos consecutivos (“duas ondas”). Importa ainda referir que o estudo mais conhecido de momento é o estudo de saúde Addans EUA, composto por três ondas realizado por Harris et al (2003) e Udry (2003). (Snidgers, 2005)

Perante as premissas referidas ao longo deste capítulo, a operacionalização da problemática irá ser realizada socorrendo-se à ARS numa perspetiva de Redes Dinâmicas, ocorrendo em três momentos distintos, como apresentado no esquema que se segue.

Figura n.º5: Síntese da Operacionalização da problemática.

Fonte: Autor.

Por outro lado, importa referir que, a presente investigação se centra numa metodologia de estudo de caso já que, as informações recolhidas apenas permitem analisar e estudar as dinâmicas intraorganizacionais da Equipa Multidisciplinar em estudo. O presente estudo não pode generalizar nem extrapolar conclusões, sendo portanto um Estudo De Caso, já que pretende a descrição de um fenómeno atual no contexto em que ocorre, enquadrando-se nos estudos de caso de carácter descritivo e exploratório.

São inúmeras as definições sobre estudo de caso, Robert Yin (2001), citado por Fritz (2010), refere que um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

1.2. Objeto Empírico

Após definir o desenho do estudo e a operacionalização da problemática torna-se pertinente selecionar o objeto empírico a focar. Como já foi referido a ideia desta pesquisa surgiu durante as aulas do Mestrado ISOS e durante a minha atividade

profissional enquanto Enfermeira integrada numa Equipa Multidisciplinar de uma Unidade De Cuidados Continuados Integrados tendo portanto, sentido ser neste local desenvolvida a pesquisa. Sendo este Mestrado focado para Intervenção fará sentido não só compreender o fenómeno em estudo como também traçar um plano de intervenção com estratégias que melhorem esse serviço de saúde.

Deste modo, o objeto empírico irá focar todos os profissionais de saúde que constituem a Equipa Multidisciplinar dos cuidados continuados integrados, inserida num Hospital do distrito de Évora, no conselho de Montemor-o-Novo.

O Hospital S. João de Deus em Montemor-o-Novo é uma das várias casas de saúde que constituem o Instituto S. João De Deus. O presente Hospital encontra-se assim, a prestar cuidados à comunidade desde 1960 e apresenta como Missão “Fazer o Bem, Bem feito” dando continuidade ao cariz de S. João De Deus e a toda a sua missão de vida, centrando-se em 5 valores: Hospitalidade (valor central), Qualidade, Respeito, Responsabilidade e Espiritualidade. Tendo por base esta missão e estes valores, centra a sua visão na visão do ISJD, que corresponde à criação de uma rede integrada de cuidados de saúde e de apoio social humanizados e baseados nos princípios da hospitalidade, que se afirme pela qualidade, segundo um plano de implementação geográfica que corresponda às necessidades identificadas.

Tendo presente uma breve apresentação da Organização em estudo importa ter presente que, o objeto empírico desta investigação incide não no Hospital S. João De Deus mas sim na Unidade de Cuidados Continuados Integrados integrada neste Hospital, mais especificamente na Unidade Convalescença. Trata-se de uma unidade de internamento da RNCCI, independente, integrada no Hospital São João de Deus, que se articula com o hospital de agudos de referência, de forma a prestar cuidados de saúde personalizados.

A unidade convalescença presta cuidados de reabilitação intensiva, dando sequência ao internamento hospitalar originado por situação clínica aguda, recorrência ou descompensação de processo crónico, com um período de internamento com previsibilidade até 30 dias consecutivos, que pode ou não ser prorrogado conforme necessidades e ganhos dos utentes.

De forma a assegurar cuidados de saúde diferenciados, a Unidade de Convalescença (UC) é composta por uma equipa interdisciplinar/multidisciplinar que visa proporcionar com excelência técnica e rigor científico os cuidados de saúde necessários para a concretização das metas propostas.

A UC foi inaugurada a 17 de novembro de 2009 e, até à atualidade, encontraram-se internados 258 utentes, 143 mulheres e 115 homens, em média com 73 anos de idade. Relativamente à prevalência das patologias, verificou-se que as Doenças vasculares cerebrais e periféricas, seguindo-se as Fraturas, têm maior preponderância face às restantes patologias, como é possível verificar no Quadro 12.

Quadro n.º12: Prevalência de patologias na UC do HSJD.

Patologias	N	%
Doenças vasculares cerebrais e periféricas	85	32,9
Faturas de Membros Superiores, Membros Inferiores e articulações	60	23,3
Artropatias e Osteoartroses	25	9,7

Hemorragias e Traumatismos intracerebrais e intracranianos	15	5,8
Doenças Metabólicas (Diabetes Mellitus e HTA)	14	5,4
Outras (Úlceras, distrofias musculares, síndromes de dependência, transtornos, queimaduras, hérnias, obstruções intestinais)	13	5
Neoplasias benignas e malignas	12	4,7
Degenerações cerebrais, afeções do cérebro e senilidade	10	3,9
Infeções orgânicas	9	3,5
Amputações	7	2,7
Doenças cardíacas	5	1,9
Insuficiências renais	3	1,2
	258	100

Fonte: Aniceto et al (2011).

Também se poderá constatar que os utentes provêm, maioritariamente, do domicílio, cerca de 157 utentes de um total de 258 (Quadro n.º13).

Quadro n.º13: Proveniência dos utentes da UC do HSJD.

Proveniência	N	%
Domicílio	157	60,8
Hospital	74	28,7
Lar de Idosos/Residência	13	5
Centros de Saúde/USF com Internamento	8	3,1
Unidade de Convalescença	3	1,2
Unidade de Longa Duração e Manutenção	3	1,2
	258	100

Fonte: Aniceto et al (2011).

No que concerne ao destino após a alta, os utentes, na sua maioria, regressam ao domicílio sem necessidade de suporte social (Quadro n.º14).

Quadro n.º14: Destino Pós-alta dos utentes da UC do HSJD.

Destino Pós-alta	N	%
Domicílio sem indicação de cuidados domiciliários	114	44,2

Domicílio com indicação de cuidados domiciliários	36	14
Outros	33	12,8
Lar de idosos/Residência Assistida	22	8,5
Unidade de Média Duração e Reabilitação	16	6,2
Hospital	14	5,4
Unidade de Longa Duração e Manutenção	12	4,6
Domicílio com indicação de unidade de dia	10	3,9
Unidade de Convalescença	1	0,4
	258	100

Fonte: Aniceto et al (2011).

Importa ainda referir que, a UC, adquiriu o nível III do referencial Equass Assurance.

Após descrever de forma breve e sucinta o Hospital S. João De Deus e a Unidade Convalescença interessa focar a nossa atenção na Equipa Multidisciplinar que constitui esta Unidade, já que é esta Equipa que torna possível a prestação de cuidados aos utentes admitidos. Assim, a Equipa Multidisciplinar é constituída por:

- 4 Médicos de atendimento aos utentes;
- 2 Médicos Fisiatras;
- 1 Enfermeiro Especialista em Reabilitação e que acumula funções de Coordenador;
- 13 Enfermeiros Generalistas;
- 13 Assistentes Operacionais;
- 1 Administrativa;
- 1 Animadora Sócio Cultural;
- 1 Psicóloga;
- 1 Dietista;
- 1 Técnica de Serviço Social;
- 1 Terapeuta da Fala;
- 1 Terapeuta Ocupacional;
- 2 Fisioterapeutas.

1.3. Caracterização dos Inquiridos.

Na realidade em estudo pretendemos analisar a interação entre todos os atores que constituem a Equipa Multidisciplinar do serviço em estudo. Deste modo, antes de se iniciar a análise dos dados recolhidos torna-se relevante realizar uma breve descrição dos inquiridos de modo a que, conheçamos um pouco mais esta população.

Foram inquiridos 43 profissionais, o total dos elementos que constituem a Equipa Multidisciplinar. No presente estudo estes profissionais foram codificados tendo por base as suas áreas profissionais. Assim, o quadro que se segue demonstra a codificação atribuída:

Quadro nº 15: Número de inquiridos ao longo da investigação e codificação atribuída.

Total de Inquiridos (43 Profissionais) 1.º	Codificação atribuída
Momentos e de (41 Profissionais) num 2.º momento.	
Médicos	Mnº
Enfermeiros	Enº
Outros Técnicos (inclui Capelão e OTnº Administrativa)	
Assistente Operacional	AOnº

Fonte: Autor.

Importante realçar que, a última alteração a nível da presente equipa foi em abril de 2012 sendo ainda importante referir que, desde que a Equipa foi formada há sensivelmente 3 anos, apenas estão desde o início o seguinte número de profissionais:

- 3 Médicos;
- 10 Enfermeiros;
- 7 Técnicos;
- 9 Assistentes Operacionais.

Importa ainda referir que a média de idade nesta Equipa é de:

Quadro n.º16: Idade média dos atores da Equipa Multidisciplinar.

Média de Idade Total

46 anos

- Fonte: Questionários Sociométricos.

Sendo que, as idades médias dentro das diferentes classes profissionais são:

Quadro n.º17: Média de idades por categoria profissional.

Categoria Profissional				
Média de Idades	Médico	Enfermeiro	Outros Técnicos	Assistente Operacional
		52 anos	34 anos	48 anos

Fonte: Questionários Sociométricos.

Assim, tendo em conta as diferentes categorias profissionais acima enunciadas, será realizada uma breve apresentação de cada categoria apenas com aspetos tidos como importantes para a presente investigação.

I. Médicos

A categoria profissional correspondente aos Médicos, nesta UC, é constituída por 5 elementos, predominantemente do sexo masculino (3 elementos do sexo masculino e 2 elementos do sexo feminino). A idade nesta classe varia entre os 29 e os 59 anos.

Importa ainda referir que no presente serviço em estudo apenas desempenham funções desde a sua inauguração os 3 elementos masculinos, os quais já trabalhavam anteriormente no HSJD há mais de 10 anos consecutivos. Os outros 2 elementos exercem funções desde há 1 ano e 5 meses.

Ainda a referir que um dos elementos desta categoria profissional acumula funções como Diretor Clínico.

II. Enfermagem

Esta categoria profissional é constituída por 13 elementos num 1.º momento da investigação e 12 elementos num 2.º momento já que saíram 2 elementos e entrou 1 novo elemento. Importa ainda referir que 1 dos Enfermeiros acumula funções de coordenador da Unidade. A idade desta classe profissional varia entre 23 anos e acima dos 60 anos de idade.

Quadro n.º18: Idade de Profissionais de Enfermagem num 1.º momento de investigação.

Enfermeiros da UCC	Idades em intervalos
9 Enfermeiros	Entre 23 e 30 anos
3 Enfermeiros	Entre 40 e 60 anos
1 Enfermeiro	Acima dos 60 anos

Fonte: Autor.

O quadro que se segue pretende demonstrar as alterações no que respeita à idade desta categoria profissional num segundo momento de investigação.

Quadro n.º19: Idade de Profissionais de Enfermagem num 2.º momento de investigação.

Enfermeiros da UCC	Idades em intervalos
9 Enfermeiros	Entre 23 e 30 anos
2 Enfermeiros	Entre 40 e 60 anos
1 Enfermeiro	Acima dos 60 anos

Fonte: Autor.

Importa ainda referir que, existem 3 Enfermeiros com o grau de Especialistas (Reabilitação / Saúde Comunitária) e 2 Enfermeiras a frequentar o Mestrado em Cuidados Paliativos.

III. Outros Técnicos

A Equipa Multidisciplinar em estudo é constituída pelos seguintes elementos, os quais serão descritos, nos quadros que se seguem.

- Capelão;

- Administrativa;
- Técnico de serviço social;
- Animadora Sócio Cultural;
- Psicóloga;
- Dietista;
- Terapeuta da fala;
- Terapeuta Ocupacional;
- Fisioterapeutas.

Importa ainda referir que, nesta equipa existem 2 elementos com grau de Mestre (Psicologia clínica / Animação Sócio Cultural), 1 elemento com Pós graduação em Cuidados Continuados e 3 elementos a frequentar o curso de Pós graduação em Cuidados Continuados.

IV. Assistente Operacional

Esta categoria profissional é constituída pelo maior número de atores que se encontram a exercer funções há mais tempo na presente organização, tendo um tempo médio de serviço bastante mais elevado que qualquer outra categoria profissional.

1.4. Recolha de Dados

Não descurando a análise documental já que o presente estudo tem uma forte recolha documental, nem a observação realizada à Equipa Multidisciplinar em estudo, os principais instrumentos para a recolha de informação foram: o questionário sociométrico nas duas primeiras fases e numa fase posterior a entrevista semidirigida apenas aos Atores chave (identificados através da análise das fases anteriores).

1.4.1. Observação e Análise Documental:

Embora não sejam os principais focos na recolha de dados, pensa-se ser pertinente realizar uma breve abordagem sobre a importância destas técnicas para o presente estudo, já que a investigadora participa diariamente na rede em estudo.

A observação embora, não constitua o principal instrumento de pesquisa irá permitir uma melhor compreensão dos dados recolhidos e irá permitir uma melhor compreensão das interações entre os diversos Atores que constituem a Equipa em estudo. O facto de me encontrar inserida no seio desta Equipa permite não só que não me vejam como um estranha a questionar mas sim como alguém que compreende a Equipa e tenta delinear uma proposta de intervenção, que melhore o funcionamento da Equipa.

Por outro lado, importa referir de forma breve a análise documental, já que sendo uma área tão específica e partindo com conhecimento sobre a mesma quase nulo, torna-se necessária uma forte recolha documental, que fosse de encontro à pergunta de partida e aos objetivos delineados e, que por sua vez, permitissem a compreensão de todo o fenómeno em estudo.

1.4.2. Inquérito por questionário

Segundo Richardson e tal., 1989; Fortin e tal., 2009, citado por Arco (2010), o questionário apresenta como principal objetivo recolher informação fatural sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, sentimentos, conhecimentos.

Assim, o inquérito por questionário tem como principal objetivo colher informação junto de populações, tendo como principal vantagem o facto de permitir colher dados junto de um grande número de sujeitos mas, apresentando, como principal desvantagem o facto de não fornecer explicações, nem evidenciar causas.

Na ARS, como já foi referido anteriormente, o questionário é uma técnica de recolha de dados muito utilizada pois, tem como vantagem o facto de permitir uma recolha simultânea de dados relacionais e dados atributivos dos Atores já que aumenta as possibilidades de análise, possibilitando o estudo de relações entre determinadas propriedades estruturais e determinados atributos. Importa ainda referir que neste tipo de questionário podem ser utilizadas duas categorias de questões no que diz respeito à recolha dos dados relacionais: as questões com lista e as questões sem lista.

Segundo Molina (2001), citado por Fialho em (2008), os questionários em análise de redes sociais podem assumir uma das seguintes classificações:

- Lista fechada de pessoas: através dos quais se solicita aos indivíduos que identifiquem se existe relação, ou qual o tipo de relação com cada um dos elementos da listagem.
- Lista livre ou aberta de pessoas: no qual se solicita a cada um dos indivíduos que designe livremente as pessoas com as quais mantém relações.

Na presente investigação foi utilizada uma lista fechada de profissionais que constituem a Equipa Multidisciplinar da UCCI pois o objeto de estudo estava bem delimitado e definido.

No presente estudo as questões que se encontram no questionário aplicado, adotam a primeira opção em que, se fornece uma lista de Atores em que os respondentes devem assinalar aqueles com que mantém por exemplo interações. (Lémieux & Ouimet, 2008)

Assim, o questionário será aplicado a todos os Profissionais que intervêm na Equipa Multidisciplinar Da Unidade Cuidados Continuados Integrados. Tendo em conta a necessidade de identificar os Atores intervenientes nas dinâmicas intraorganizacionais da Equipa Multidisciplinar todos os nomes surgem no questionário para que, cada inquirido consiga os identificar. De realçar que, durante a análise dos nomes estes serão codificados pelas letras do alfabeto de modo a garantir a confidencialidade dos dados.

O presente questionário que se encontra em apêndice I foi realizado tendo como forte contributo o trabalho de doutoramento do Professor Doutor Joaquim Fialho. As questões apresentadas no questionário alicerçam-se a uma fundamentação teórica que se alicerça essencialmente na ARS e tentam ir de encontro aos objetivos delineados para esta investigação. O quadro que se segue pretende demonstrar como as questões presentes no questionário tentam ir de encontro aos objetivos.

Quadro n.º20: Relação entre objetivos e questões traçadas no questionário.

OBJETIVOS	QUESTÕES PRESENTES NO QUESTIONÁRIO
Representar a rede da Equipa Multidisciplinar.	Q.1. Assinale com um X, todas as pessoas que procura frequentemente (sempre que precisa) para esclarecimento de informações (estado clínico; antecedentes pessoais, evolução ao longo dos turnos; AVD's) sobre os utentes internados.
Identificar as dinâmicas de partilha de recursos.	Q.2. Assinale com um X, todas as pessoas que procura quando sente dificuldade em concretizar tarefas relacionadas com o seu trabalho (concretização de tarefas específicas atribuídas; normas de serviço; circulares; dúvidas teóricas ou técnicas práticas; boas práticas, etc.). Q.4. Assinale com um X, todas as pessoas que procura quando se depara com a agudização do estado clínico de um utente.
Identificar os buracos estruturais.	Q.3. Assinale com um X, todas as pessoas a quem transmite preferencialmente informações sobre os utentes (consultas, exames; informações provenientes da passagem de turno; AVD's; evolução clínica; alterações terapêuticas; alterações do estado clínico; normas ou práticas alteradas no serviço).
Identificar os laços fortes e fracos.	Q.6. Assinale com um X, todas as pessoas com quem estabelece contactos de carácter informal (discussão, aconselhamento, sobre as suas práticas diárias de trabalho, fora do ambiente profissional/canais formais de comunicação da organização).
Identificar os efeitos da rede no comportamento.	Q.5. Assinale com um X, todas as pessoas com as quais considera manter um relacionamento (disponibilidade, confiança) de partilha de recursos (materiais, informações, conhecimento...).

Fonte: Autor.

Importa ainda referir a importância da validade do questionário realizado e aplicado. Assim, segundo Fortin (2003), citado por Fritz (2010), a questão fulcral relativa à validade prende-se com o facto de se saber se os dados colhidos refletem ou não a realidade e se são exatos.

Na presente investigação, optou-se por a aplicação de pré-teste de modo a que fosse possível validar o questionário sociométrico realizado. Segundo Fortin (2010), O pré-teste tem como principal objetivo avaliar a eficácia e a pertinência do questionário verificando os seguintes elementos:

- Se os termos utilizados são facilmente compreensíveis e desprovidos de equívocos: teste de compreensão semântica;
- Se a forma das questões utilizadas permite colher as informações desejadas;
- Se o questionário não é muito longo e não provoca desinteresse ou irritação;
- Se as questões não apresentam ambiguidade.

Assim, numa fase inicial, o questionário foi testado na qualidade de pré-teste, através da aplicação a 1 profissional de cada categoria profissional (1 Médico; 1 Enfermeiro; 1 Técnico; 1 Capelão; 1 Administrativa e 1 Assistente Operacional) o que perfaz um total 6 inquiridos na fase de pré-teste (13,95% dos Atores que constituem a Equipa Multidisciplinar). Após esta primeira fase procedeu-se aos ajustamentos necessários. Os inquiridos nesta fase referiram não ter sentido dificuldades no preenchimento do questionário pelo que, procedeu-se à aplicação do questionário final, na qual foram selecionados todos os profissionais que constituem a Equipa Multidisciplinar da UCCI.

1.4.3. A Entrevista

Ao contrário do que acontece no inquérito por questionário, no qual o sujeito é confrontado com um elenco de proposições concebidas pelo investigador, nas quais tem que encaixar” as suas respostas, na entrevista é lhe conferida liberdade, permitindo ao sujeito realizar as suas interpretações e estabelecer as suas próprias conexões. (Portugal, 2005)

Na presente pesquisa, a entrevista surge como uma forma de compreender mais aprofundadamente as interações e dinâmicas existentes na rede. Permite, por exemplo, questionar ao sujeito o porquê de se encontrar naquela posição na rede?

A técnica da entrevista, apresenta inúmeras variantes, porém neste trabalho optou-se por realizar a entrevista semidirigida ou semiestruturada. Este tipo de entrevista é constituída por um guia de questões abertas, em que não é necessário seguir uma ordem fixa, permitindo um grau de liberdade ao sujeito entrevistado. (Fortin, 2009)

Para esta 3.^a fase, a entrevista apenas será aplicada aos Atores chave, decifrados na análise ao questionário da 1.^a e 2.^a fase. Pretende-se portanto, o aprofundar de conhecimento de determinadas situações descritas pelos questionários.

Segundo Lémieux & Oiumet (2008), é uma técnica bastante utilizada na ARS, já que, combinada com o questionário, a entrevista permite obter informações qualitativas sobre o funcionamento geral de um grupo ou uma organização, assim como outros pontos. Na presente investigação, esta irá ser utilizada para obter um suplemento de informação.

1.5. Análise e tratamento de dados.

A análise de dados em redes sociais desvia-se um pouco da tradicional análise de dados da sociologia. Os dados sociológicos ditos «convencionais» assentam normalmente numa matriz retangular com determinadas medições. As linhas da matriz representam os casos, sujeitos ou observações. As colunas são compostas pelas pontuações (qualitativas ou quantitativas) dos atributos, variáveis ou medições. Quer isto dizer, cada célula da matriz descreve uma pontuação dum ator relativamente a um atributo (Hanneman, 2001).

No tratamento dos dados dos questionários sociométricos foi utilizado o programa *Ucinet* versão 6.18 e *Netdraw* disponível em <http://www.analytictech.com/Ucinet.htm> e adquirida a licença legal para o tratamento dos dados. Os dados das entrevistas com os Atores-chave foram arrumados com base nos princípios da análise de conteúdo.

Capítulo V

Análise e Discussão dos Dados

Após delinear a matriz metodológica e aplicar os instrumentos enunciados à equipa multidisciplinar em estudo, o presente capítulo surge como um espaço destinado à análise e discussão dos dados recolhidos nos dois primeiros momentos da investigação. Assim estes serão analisados primeiramente numa ótica de rede formal, e posteriormente, numa ótica de rede informal.

1. Análise e discussão dos resultados.

Nas redes de cooperação e em todas as suas dinâmicas, a informação inerente à comunicação surge como um dos seus principais recursos. Assim, tendo esta investigação como objeto de estudo a Equipa Multidisciplinar, a qual presta cuidados de saúde a utentes / famílias com necessidades muito específicas, sendo portanto, a informação um recurso de extrema importância na presente rede, especialmente no que respeita às dinâmicas de cooperação. No entanto, há que ter em conta que a estrutura que a rede assume bem como a posição que os diferentes tomam, condicionam as dinâmicas da rede e prestação dos cuidados pela Equipa.

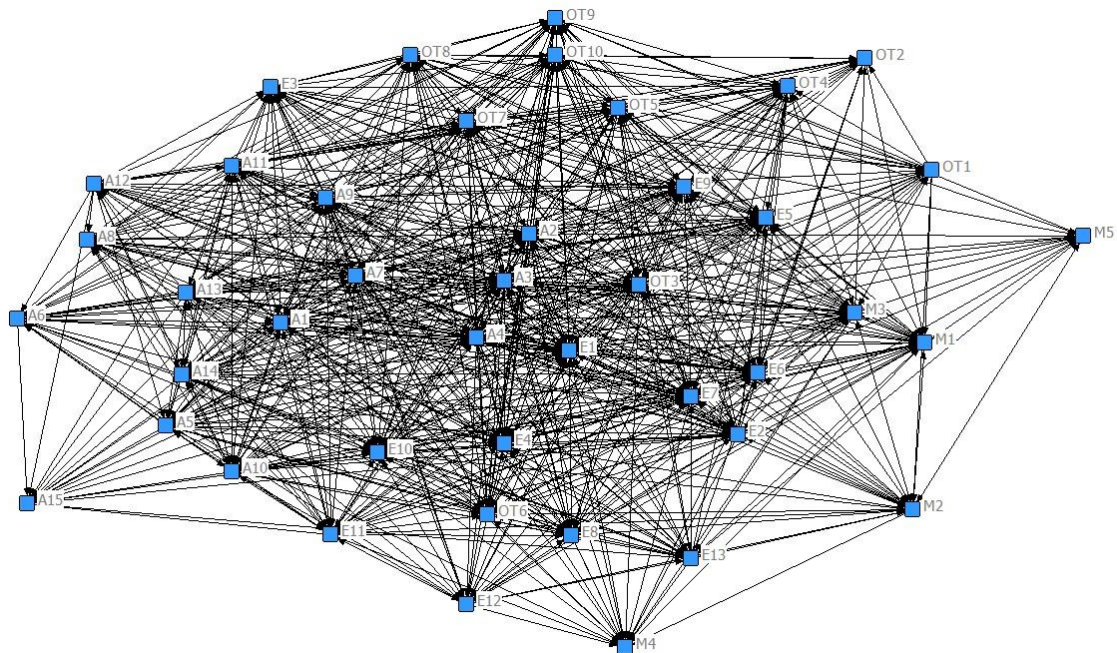
O presente capítulo compreende a apresentação, análise e discussão dos resultados provenientes do 1.º e 2.º momento de investigação, focando primeiramente aspetos referentes à rede formal e posteriormente à rede informal.

Assim, após a análise cuidada dos dados através do *Ucinet*, o qual possui um conjunto de medidas que permite a análise de redes sociais possibilitando a realização de diagnósticos e posteriormente o delineamento de estratégias com vista à melhoria contínua, foi possível criar o presente capítulo. Posto isto, nas páginas que se seguem pretende-se dar uma resposta efetiva aos objetivos delineados para a presente investigação:

- Representação da rede da Equipa Multidisciplinar;
- Identificação de dinâmicas de partilha de recursos;
- Identificação de buracos estruturais;
- Identificação de laços fortes e fracos;
- Identificar os efeitos da rede no comportamento da Equipa Multidisciplinar.

1.1. A rede formal da Equipa Multidisciplinar.

Figura n.º6 : Grafo representativo da rede formal da Equipa Multidisciplinar no 1.º momento de investigação.



Fonte: Questionário sociométrico (1.º momento de investigação).

A presente rede aqui representada, referente à Equipa Multidisciplinar estudada, encontra-se inserida na tipologia das matrizes de Modo 1, já que, é evidente a existência de fluxos quer unidirecionais quer bidirecionais entre os diferentes atores que constituem a rede. Perante o grafo representativo da rede formal da Equipa Multidisciplinar é possível verificar, através de uma análise bastante superficial, alguns aspetos caracterizadores desta Equipa num 1.º momento, de investigação:

- Num 1.º momento, a quantidade de fluxos registada, evidencia uma rede com um elevado grau de interações entre os atores, o que significa, que esta Equipa dispõe de uma boa dinâmica de cooperação em termos de relacionamento.
- Verifica-se também que a presente rede aponta para uma rede onde os laços fortes prevalecem e que não são visíveis buracos estruturais, a nível da rede formal.
- Verifica-se também, de forma bastante evidente, que E1 é um ator central, o qual se apresenta numa posição privilegiada no que respeita à receção de fluxos dos atores. O presente ator ocupa assim, num primeiro momento uma posição de grande influência na rede ao nível da comunicação existente.
- Outro dado interessante que é possível verificar é que, num primeiro momento, os atores que ocupam um lugar, ou uma posição na rede mais central e mais privilegiada são maioritariamente profissionais que pertencem à classe profissional dos Empregados Auxiliares e de Enfermagem. Verifica-se que a classe profissional dos Médicos se encontra mais distante, não ocupando lugares privilegiados na rede.

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

Assim, no quadro que se segue será exposto as alterações a nível do quadro do pessoal nesta equipa ao longo da investigação.

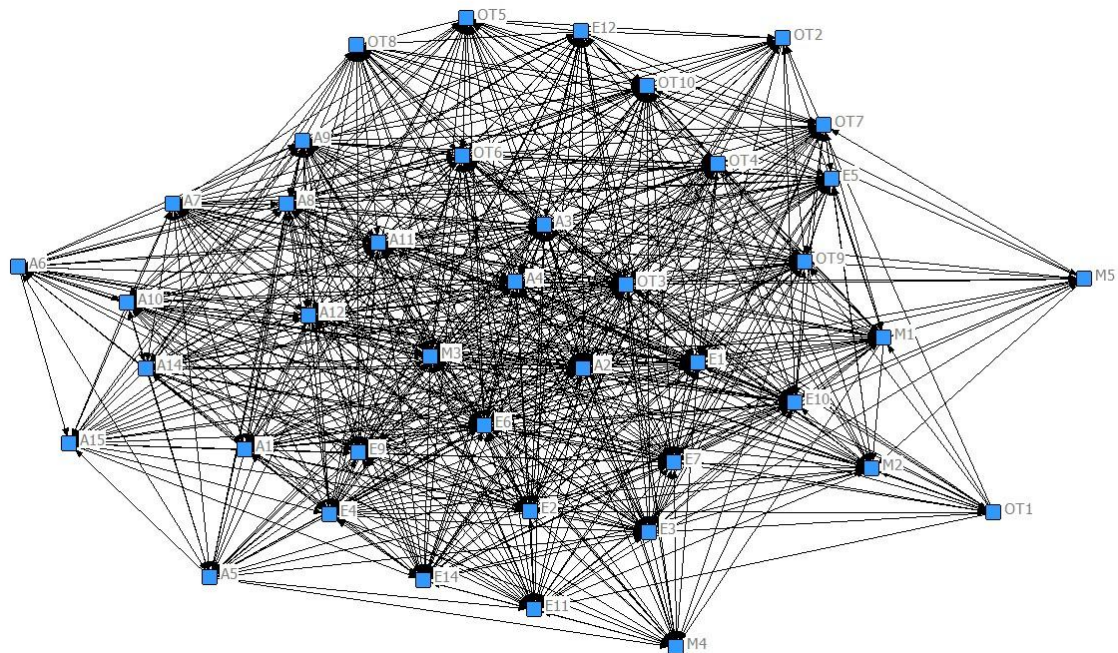
Quadro n.º21 : Alterações no quadro do pessoal da UCC.

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

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

Posteriormente, há que ter em conta o 2.º momento de investigação.

Figura n.º7: Grafo representativo da rede formal da Equipa Multidisciplinar num 2.º momento de investigação.



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

Assim, analisando a rede formal da equipa num 2.º momento e tendo por base o grafo representativo da mesma, é possível extrair algumas considerações sumárias:

- A rede da Equipa Multidisciplinar aqui representada mantém-se como uma rede com um elevado grau de interações entre os diferentes atores, o que implica a manutenção de uma boa dinâmica de cooperação em termos de relacionamento, num 2.º momento e portanto, ao longo do tempo.
- Verifica-se que os atores que ocupam posições mais centrais continuam a pertencer a classe profissional dos Empregados Auxiliares e de Enfermagem, mantendo o ator E1 um lugar de destaque tal como, no 1.º momento.
- Verifica-se, contudo, a existência de algumas metamorfoses nesta Equipa ao longo do tempo. Assim, é possível verificar, que 2 elementos da classe profissional dos médicos se aproximaram mais do centro da rede (ator M1 e M3).
- É ainda possível verificar através da análise do grafo anteriormente exposto que a Equipa Multidisciplinar se tornou mais coesa ao longo do tempo, dado este que pode ser confirmado pelos valores da densidade, expostos no quadro que se segue.

Quadro n.º 22: Densidade da rede formal na Equipa Multidisciplinar no 1.º e 2.º momento de investigação.

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

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

Tendo presente os grafos anteriormente expostos e as matrizes que os sustentam, ancoradas na apreciação estatística, é possível verificar que a rede aqui estudada se apresenta, num primeiro momento, como uma rede com uma densidade média a tender para o alto, já que, possui uma média de 48,98% , isto é, uma rede com uma densidade com cerca de 50%, num quadro de 100% de possibilidades (rede total). Significa que, perante 884 laços possíveis, ocorrem 448 laços efetivos entre os atores que compõem a presente equipa.

Por sua vez, num 2.º momento, cerca de 2/3 meses após esta primeira avaliação, verificam-se mudanças, alterações, como já foi descrito anteriormente e isso é notório quando analisamos a densidade desta rede neste 2.º momento. Assim, num 2.º momento, o valor referente á densidade aumentou quase 10%, apresentando neste 2.º momento uma média de 57,13 %, isto é, uma rede com uma densidade com cerca de 60 %, num quadro de 100% de possibilidades, o que significa que, perante 937 laços possíveis, ocorrem 535 laços efetivos entre os diferentes atores que constituem esta equipa.

Quer num 1.º momento, quer num 2.º momento o valor referente à medida (densidade), aponta para algo bastante positivo para esta Equipa, já que é possível verificar que existe uma boa dinâmica de cooperação entre os atores que constituem esta equipa, dinâmica esta, imprescindível para a produtividade e qualidade no trabalho desempenhado por esta Equipa. Trata-se portanto de uma Equipa com uma forte dinâmica de interações e de partilha de recursos entre os diferentes atores, a nível formal.

É possível inferir também que, se trata de uma rede fortemente pautada por uma lógica de laços e relacionamentos, permanentes, constantes e regulares entre os diferentes atores da Equipa Multidisciplinar, inserindo-se portanto, numa rede predominantemente constituída por laços fortes que implicam tempo e confiança e não por laços fracos, isto sempre numa lógica formal.

Através da análise de redes sociais, numa perspetiva dinâmica verifica-se que num curto espaço de tempo, através da consolidação de relacionamentos formais e, após saída de 3 elementos e entrada apenas de 1 elemento a densidade desta equipa aumentou, apresentando-se esta Equipa nesse momento, mais coesa assente numa dinâmica de cooperação ainda mais forte.

Talvez seja interessante, verificar quais os atores que saíram após o primeiro momento e tentar perceber qual a sua posição na rede. Assim, a nível de enfermagem, os atores que saíram foram E8 e E13. A nível dos empregados auxiliares o ator que saiu foi A13.

Verificando apenas o grafo apresentado no primeiro momento é possível afirmar que se trata de atores que se encontravam em posições mais externas à rede, não ocupando um lugar favorável e bem posicionado na rede, pelo que a sua

saída permitiu, possivelmente, a aproximação dos atores que também se encontravam mais externos e ligados a eles aos restantes atores da rede.

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

Primeiramente, o enfoque será para o grau de centralidade (*Centrality Degree*). O grau de centralidade, aponta para o número de atores, aos quais um ator está diretamente ligado, dividindo-se este em grau de entrada e grau de saída, dependendo da direção dos fluxos. Deste modo, o grau de saída assenta na soma de interações que os atores têm com os outros enquanto que o grau de entrada se reporta à soma de interações que os outros têm com o ator.

O quadro que se segue pretende revelar os 10 atores mais centrais (quadro n.º20), segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*) num 1.º momento e posteriormente os 10 atores menos centrais nesse mesmo momento (quadro n.º21). De seguida, seguindo a mesma lógica de raciocínio serão apresentados os dados agora referentes ao 2.º momento de investigação (quadro n.º23 e n.º24).

Quadro n.º23: Atores mais centrais num primeiro momento segundo o grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (1.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (1.º momento)
A4	42,0	E1	41,0
A2	42,0	E4	35,0
A3	42,0	E10	34,0
OT3	39,0	E7	31,0
A7	39,0	E6	30,0
A9	37,0	E3	30,0
A11	34,0	OT6	28,0
OT7	33,0	E9	26,0
E2	32,0	OT10	25,0
A13	32,0	A1	24,0

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

O quadro n.º 24 pretende agora revelar os 10 atores menos centrais segundo o grau de saída e de entrada no 1.º momento de investigação, em sentido descendente.

Quadro n.º24: Atores menos centrais num primeiro momento segundo grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (1.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (1.º momento)
E10	2,0	OT1	6,0
E1	3,0	M5	9,0
A15	3,0	E12	13,0
E3	4,0	A13	13,0
E4	5,0	A5	14,0
OT2	5,0	M2	14,0
M5	6,0	A7	14,0
M4	7,0	A4	15,0
A8	9,0	E13	16,0
E7	10,0	A11	16,0

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

Através dos dados aqui representados, é possível inferir que, num primeiro momento, os atores que mais estimulam a comunicação na rede são aqueles que desempenham funções como empregados auxiliares, já que são esses atores que constituem os atores mais centrais no que respeita ao grau de saída. No que respeita, à centralidade de atores (analisando o grau de saída) verifica-se que dos 10 atores mais centrais, 7 constituem a classe profissional de empregados auxiliares, 2 constituem a classe profissional de outros técnicos, 1 referente à classe profissional de enfermagem e não existem atores centrais analisando o grau de saída no que respeita à classe dos médicos.

A centralidade de saída da rede, fornece-nos indicadores sobre os atores que apresentam uma maior emissão de fluxos, aqueles que apresentam um maior *OutDegree*, o que vem confirmar que estes são os atores que menos estrangulam a comunicação na rede, pelo facto de se encontrarem na linha da frente em termos de saída de fluxos.

É ainda possível referir que, o grau de saída num primeiro momento varia entre 42,0 e 2,0, sendo o valor médio por ator de 20,558, verificando-se que dos 43 profissionais existentes 22 se encontram abaixo do grau médio de saída da rede.

Quadro n.º25: Grau de centralização no 1.º momento de investigação.

<i>Network Centralization (OutDegree)</i> = 52,268 %	<i>Network Centralization InDegree</i> = 49,830 %
--	---

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

É ainda, de extrema importância também para o presente estudo, analisar a centralidade do ator, numa outra perspetiva, a centralidade de entrada ou *InDegree*. Deste modo, verifica-se que não existe um balanço no que respeita ao grau de centralidade de saída e de entrada de um mesmo ator. Não se verifica um equilíbrio ou uma relação entre os profissionais mais centrais quanto ao grau de saída e ao grau de entrada. Por exemplo, no que respeita ao grau de entrada num 1.º momento verificamos que os profissionais da classe profissional de Enfermagem são aqueles que mais recebem fluxos por parte de outros atores (E1, E4, E7 e E10) contudo, se analisarmos os atores menos centrais no que respeita ao grau de saída entraremos estes mesmos atores presentes.

Verifica-se ainda que no que respeita ao *InDegree*, a classe profissional predominante é a Enfermagem, em que dos 10 atores mais centrais no que concerne ao grau de entrada 7 fazem parte da classe profissional de Enfermagem, 2 atores da classe profissional de outros técnicos e 1 da classe profissional de Empregados auxiliares (o qual desempenha funções como responsável desta sub equipa de empregados auxiliares). De realçar ainda, que neste primeiro momento da investigação, nos 10 atores mais centrais da Equipa Multidisciplinar, quer no que respeita ao grau de saída quer no que respeita ao grau de entrada, verifica-se que não existe a presença de nenhum profissional pertencente à classe dos médicos.

Quanto ao grau de entrada (*InDegree*) verifica-se que o ator E1 ocupa uma posição privilegiada na rede quanto à receção de fluxos. A elevada centralidade de entrada contrapõe, neste ator, com a reduzida centralidade de saída. O ator E1 apresenta uma centralidade de entrada de 41,0 e uma centralidade de saída de 3,0 num primeiro momento da investigação.

Perante, as presentes informações, torna-se pertinente referir que, existe uma estreita relação entre o poder e o conceito de centralidade. Segundo Hanneman (2001), o pensamento de rede contribuiu com uma série de olhares importantes sobre o poder social enfatizando a abordagem de rede, que o poder é inerentemente relacional. Um indivíduo não tem poder em abstrato, tem poder porque pode dominar outros, sendo esta consequência de padrões de relações. Por exemplo, em redes de alta densidade, existe maior predisposição, ou um maior potencial para o poder.

O posicionamento de um ator numa rede, interfere ativamente com restrições e oportunidades. Atores que enfrentam menos restrições e detêm mais oportunidades do que os outros, encontram-se em posições estruturais mais favoráveis. O ator E1 que ocupa uma posição de poder a nível hierárquico, o que se confirma com a análise da rede, já que é o ator com uma elevada centralidade de entrada (neste caso específico a mais elevada). Poderia referir-se que, pelo facto da centralidade de entrada ser tão elevada e a centralidade de saída ser tão reduzida, isto é a receção de fluxos ser tão elevada em contraposição com a emissão de fluxos tão reduzida que, este ator poderia estrangular a comunicação na rede. No entanto, esta situação poderá ser explicada pelo facto do presente ator desempenhar funções de chefia na Equipa, o que implica uma alta receção de fluxos. Não se trata portanto de algo tão linear, referir que este ator provoca um estrangulamento da rede.

De referir ainda que, num 1.º momento, o grau de entrada varia entre 41,0 e 6,0, sendo o valor médio por ator de 20,558. Dos 43 profissionais encontram-se 23 profissionais abaixo do grau médio de entrada da rede.

Quadro n.º26 : Atores mais centrais num segundo momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (2.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (2.º momento)
A4	40,0	E1	37,0
A2	40,0	E4	33,0
A3	40,0	E7	32,0
M3	39,0	E9	31,0
A11	38,0	E10	31,0
E6	37,0	M3	30,0
A12	37,0	E6	30,0
E2	36,0	E9	26,0
OT3	36,0	E3	29,0
A8	36,0	E14	29,0

Fonte: Questionários sociométricos (2.ª momento de investigação)

Na análise ao questionário aplicado num 2.º momento, é possível verificar algumas alterações. Deste modo, no que respeita ao grau de saída verifica-se que a maioria pertence à classe profissional dos empregados auxiliares (6 em 10) mas verificam-se aqui algumas diferenças em relação ao restantes atores, neste 2.º momento temos 2 atores enfermeiros, 1 ator pertencente à equipa de outros técnicos e agora também presente 1 ator pertencente à classe dos médicos. Verifica-se portanto, que ocorreram metamorfoses importantes ao nível desta equipa multidisciplinar, ao longo do tempo. Existe pelo menos 1 ator de cada classe profissional a estimular a comunicação na equipa multidisciplinar. No que respeita ao *InDegree*, verifica-se que os atores pertencentes à equipa de enfermagem são aqueles que detêm uma maior receção de fluxos e portanto uma maior centralidade de entrada, verifica-se a existência de 9 em 10, sendo o 6.º lugar ocupado por um elemento da classe dos médicos. De realçar ainda que M3 e E6 são os atores que apresentam um maior equilíbrio entre o grau de saída e entrada e que E1 mantém a sua ocupação privilegiada quanto à receção de fluxos, tal como, num primeiro momento.

Embora a centralidade de entrada tenha diminuído, verifica-se que existe um maior balanço entre as duas, isto é, existem menos discrepâncias.

Quadro n.º27 : Atores menos centrais num segundo momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (1.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (2.º momento)
OT2	5,0	OT1	6,0
E10	6,0	M5	9,0
A15	6,0	A4	15,0
A6	6,0	A13	13,0
M5	6,0	OT2	17,0
M4	9,0	A5	17,0
OT10	12,0	A7	17,0
A5	12,0	E2	17,0
OT1	12,0	E12	19,0
M2	12,0	A15	19,0

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

Importa ainda referir que, num 2.º momento, o grau de saída varia entre 40,0 e 5,0 sendo o valor médio por ator de 22,854 encontrando-se 24 profissionais abaixo do grau médio de saída da rede. Por sua vez, o grau de entrada varia entre 37,0 e 6,0, sendo o valor médio por ator de 22,854 encontrando-se dos 41 profissionais inquiridos 20 abaixo do grau médio de entrada.

Quadro n.º28: Grau de centralização num 2.º momento de investigação.

<i>Network Centralization (OutDegree)</i> = 45,064 %	<i>Network Centralization InDegree</i> = 37,179 %
--	---

Fonte: Questionário Sociométrico (2.º momento de investigação).

Uma razão para considerar a importância de ator recai também na sua intermediação (*Betweenness*), o que expressa o “controlo da comunicação” e interpreta-se como a possibilidade que um nó tem para intermediar as comunicações entre pares de nós. Se por um lado, o posicionamento dos atores na rede é um indicador relevante, o número de pares a que um ator é capaz de se ligar vem complementar a análise desta rede. O grau de intermediação (*Betweenness*) é fundamental para compreender o

papel que cada ator ocupa na rede ao nível da circulação de informação. O quadro que se segue irá demonstrar o grau de intermediação, referente aos 10 atores com maior grau de intermediação num 1.º momento e num 2.º momento da investigação.

Quadro n.º29 : Atores mais centrais segundo o grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	<i>Betweenness</i> (1.º momento)	Atores	<i>Betweenness</i> (2.º momento)
M3	141,725	M3	76,766
OT7	61,373	E7	53,936
OT3	60,736	OT3	48,320
A1	59,064	E1	45,909
E2	59,044	E6	44,134
E11	54,281	A2	38,434
E8	50,875	E9	37,239
M1	39,560	OT6	33,758
E9	35,875	E2	29,553
A3	35,531	OT9	20,583

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

O quadro que se segue pretende revelar os 10 atores menos centrais segundo o grau de intermediação no 1.º e 2.º momento de investigação, possibilitando de alguma forma, uma comparação ao longo do tempo.

Quadro n.º30: Atores menos centrais segundo o grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	<i>Betweenness</i> (1.º momento)	Atores	<i>Betweenness</i> (2.º momento)
OT1	0,312	OT1	0,158
A15	0,571	M5	0,359
OT2	0,930	OT2	0,987
M5	0,958	A6	1,865

A5	3,243	M4	1,917
E10	3,281	A15	2,706
E12	3,298	A5	3,870
A8	4,390	A7	4,001
E4	4,467	E10	4,998
E3	4,629	A4	6,714

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

O grau de intermediação num primeiro momento, varia entre 141,725 e 0,312, sendo o valor médio por ator de 23,814, verificando-se que dos 43 profissionais, existem 27 profissionais abaixo do valor médio. Apresenta um grau de centralização de 7,01 %.

Já num 2.º momento, verifica-se que, o grau de intermediação varia entre 76,766 e 0,158, sendo o valor médio por ator de 17,317, verificando-se que dos 41 profissionais existem 30 profissionais abaixo do valor médio. Num 2.º momento apresenta um grau de centralização de 3,91%.

De acordo com os dados aqui apresentados, verifica-se que, num primeiro momento:

- O ator E1 que detém um grau de centralidade de entrada elevado possui um grau de intermediação abaixo da média (14,952), o qual embora assuma um papel de relevo no que concerne ao indicador de centralidade, assume neste indicador um papel bastante reduzido.
- Importa ainda referir que M3 desempenha um papel de relevo no que concerne ao grau de intermediação quer num primeiro quer num 2.º momento, verificando-se que por este ator passam o maior número de fluxos de atores.
- Em relação aos 10 atores com maior grau de intermediação, verifica-se que existe pelo menos 1 ator de cada classe profissional.
- Verifica-se ainda que a média do grau de intermediação, bem como o grau de centralização, sofreu grandes alterações do 1.º momento para o 2.º momento, apresentando-se ambos bastante mais reduzidos no 2.º momento.

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

Uma das razões para que um ator seja mais poderoso que outros da rede, é a capacidade que este detém para estar mais perto de outros atores. O poder também atua como “ponto de referência”, por que outros atores se julgam e por ser o centro de atenções que tem opiniões ouvidas por um maior número de atores. Atores que conseguem chegar a outros atores em comprimentos mais curtos do caminho, ou que são mais acessíveis por outros atores em comprimentos mais curtos do caminho

favorecem posições, apresentando-se esta vantagem estrutural como uma tradução de poder (posições centrais são posições que detêm poder na rede).

Por norma e segundo Molina (2001) citado por Fialho (2008), nas análises das redes, a proximidade de entrada é o valor que se considera. Assim, a tabela que se segue expressa os atores com maior grau de proximidade de entrada (*InCloseness*) num 1.º e 2.º momento.

Quadro n.º31: Atores mais centrais segundo o grau de proximidade (*Closeness*) num 1.º e num 2.º momento.

Atores	<i>InCloseness</i> (1.º momento)	Atores	<i>InCloseness</i> (2.º momento)
E1	97,674	E1	93,023
E4	85,714	E4	85,106
E10	84,000	E7	83,333
E7	79,245	E9	81,633
E6	77,778	E10	81,633
E3	76,364	E6	80,000
OT6	73,684	M3	80,000
E9	72,414	E14	78,431
OT10	70,000	E3	78,431
		OT10	76,923

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

O quadro que se segue pretende demonstrar os 10 atores menos centrais segundo o grau de proximidade num sentido descendente.

Quadro n.º32: Atores menos centrais segundo o grau de proximidade (*Closeness*) num 1.º e num 2.º momento de investigação.

Atores	<i>InCloseness</i> (1.º momento)	Atores	<i>InCloseness</i> (2.º momento)
OT1	50,602	OT1	52,632
A13	53,165	M5	55,556
M5	53,846	A4	61,538

A5	54,545	OT2	62,500
A7	55,263	A5	62,500
A15	56,000	A7	62,500
E12	56,757	E2	63,492
A9	56,757	A11	64,516
A6	57,534	A9	64,516
A11	58,333	A3	65,574

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

Após a análise dos dados referentes ao grau de proximidade no 1.º e 2.º momento verifica-se que:

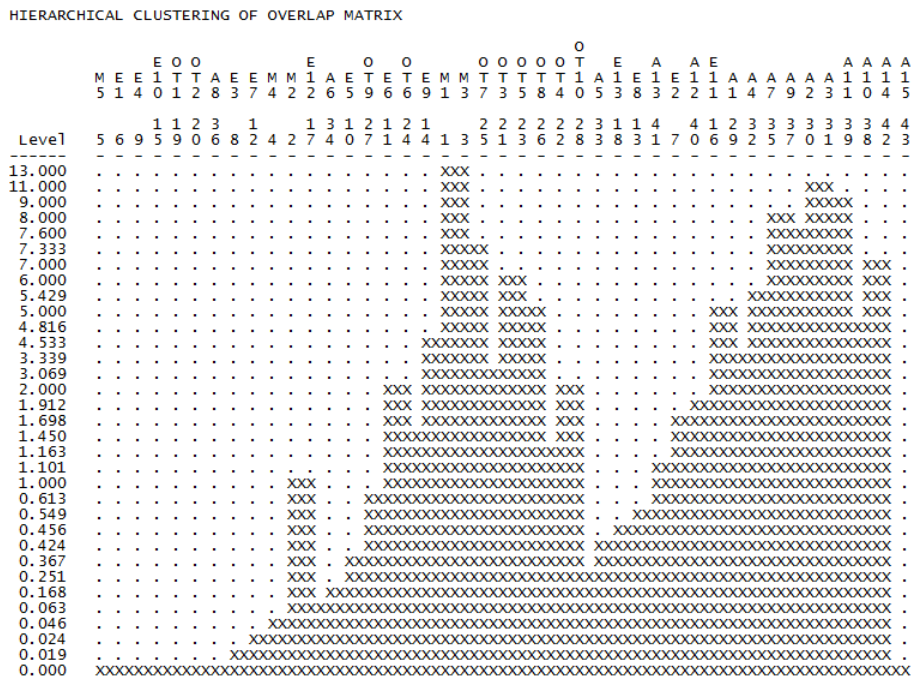
- Num primeiro momento o grau de proximidade varia entre 97,674 e 50,602, sendo o valor médio por ator de 65,072, encontrando – se 23 profissionais dos 43 inquiridos abaixo do grau médio de proximidade. Por sua vez, num 2.º momento, o grau de proximidade varia entre 93,023 e 52,632 , sendo o valor médio do grau de proximidade por ator de 70,701, encontrando-se 24 profissionais dos 41 inquiridos abaixo do valor médio de proximidade.
- Verifica-se que quer num primeiro momento quer num segundo momento, o ator que detém um maior grau de proximidade é o ator E1.
- Verifica-se ainda que os atores que detém um maior grau de proximidade nos dois momentos pertencem à classe profissional de Enfermagem.

Por último, nesta análise da rede formal, interessa analisar a rede, numa perspetiva da sua coesão, nomeadamente ao nível das micro estruturas (sub grafos), a qual se baseia no estudo dos cliques. O recurso aos cliques permite uma análise de micro estruturas da rede, ou seja, das redes dentro da rede. Através da utilização dos cliques é possível identificar os vários grupos a que um ator pertence, sendo possível calcular o número de cliques da rede, através da utilização do *Ucinet*. (Fialho; 2008).

Neste caso, a rede formal é constituída por 58 cliques, isto é, a rede é constituída por pequenas micro estruturas que oscilam entre 3 e 10 atores.

Segundo a matriz de sobreposições representada anteriormente, os atores M1, M3, A2 e A3 são os atores mais representados nas micro-estruturas formais, o que significa que são os atores que partilham mais subgrupos na estrutura da Equipa Multidisciplinar, detendo por sua vez, uma maior capacidade de influenciar outros atores.

Figura n.º9: Cluster hierárquico no 1.º momento de investigação.



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

De acordo com, o *Cluster* aqui representado é possível confirmar que M3, M1, A2 e A3 se encontram presentes em um maior número de cliques ocupando um lugar essencial e de destaque ao nível da influência da comunicação na rede. Ainda de realçar que, segundo a leitura do *Cluster* é possível verificar que existem 7 atores que não partilham qualquer clique: M5, E1, E4, E10, OT1, OT2 e A8, encontrando-se estes atores mais afastados da dinâmica da rede. Dois dos atores que se encontram mais afastados da rede desempenham cargos de coordenação e sub coordenação no serviço.

No entanto, sendo este estudo assente em redes dinâmicas e tendo já sido verificado algumas metamorfoses na rede, interessa realizar a mesma análise mas agora num 2.º momento.

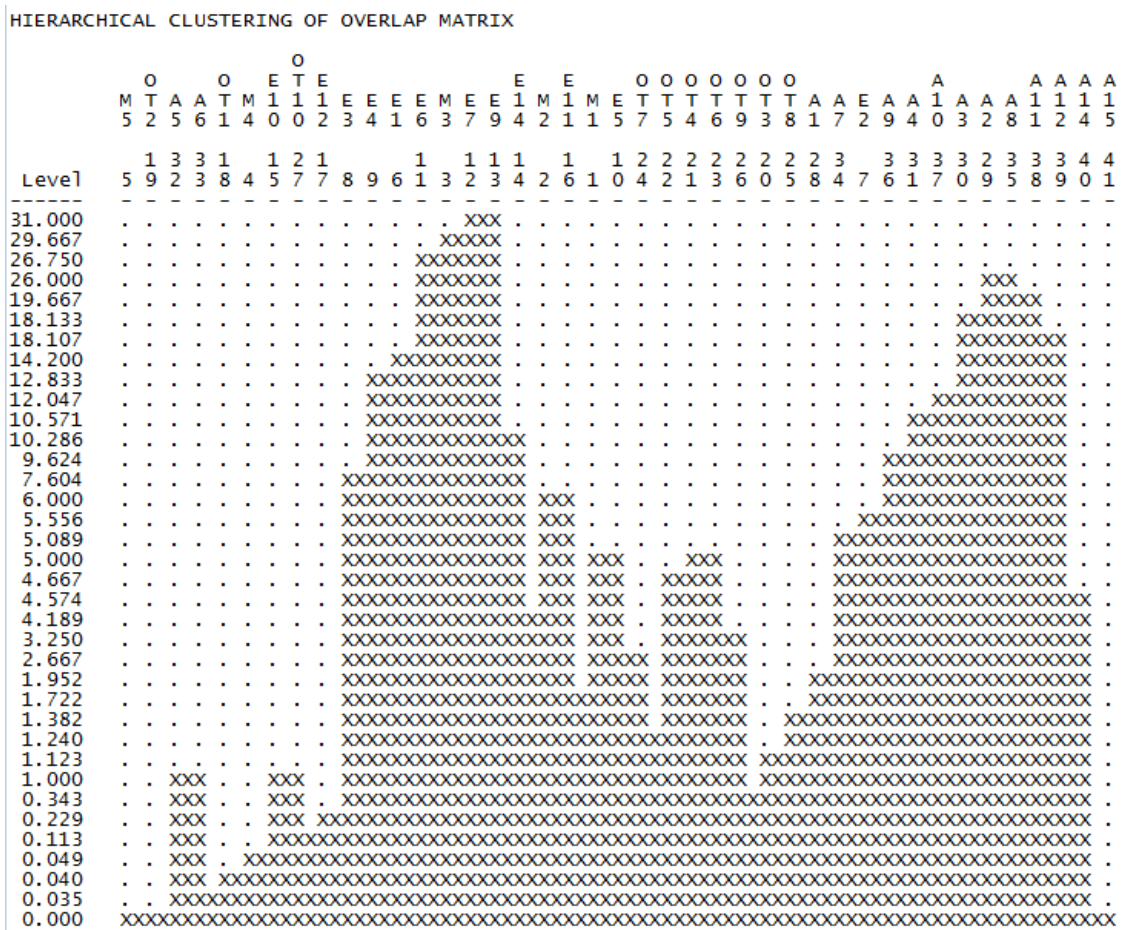
Deste modo, verifica-se que tal como seria de prever o número de cliques existentes num 2.º momento são em maior número, situação esta prevista pelo aumento de densidade na equipa. Assim, num 2.º momento encontram-se 139 cliques, constituindo-se a rede de pequenas estruturas que oscilam entre 3 e 12 atores.

Figura n.º10: Matriz de sobreposições no 2.º momento de investigação.

Actor-by-Actor Clique Co-Membership Matrix

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41										
		M1	M2	M3	M4	M5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15								
1	M1	14	0	12	0	0	3	0	0	3	5	7	6	6	0	0	3	2	0	0	0	5	2	0	4	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
2	M2	0	11	0	0	0	4	1	4	4	1	6	11	10	4	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
3	M3	12	0	67	2	0	17	3	10	17	7	27	29	30	14	2	7	0	1	0	7	9	7	12	10	5	11	6	8	24	10	5	0	0	0	0	0	0	0	15	0	4	10	9	0	0	0	0	0			
4	M4	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
5	M5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
6	E1	3	4	17	1	0	23	0	6	7	0	0	14	20	6	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	0	3	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	2	0	0			
7	E2	0	1	3	0	0	8	0	0	0	0	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	4	6	6	2	0		
8	E3	0	4	10	0	0	6	0	14	0	0	6	10	9	8	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9	E4	3	4	17	0	0	7	0	0	0	0	11	14	14	9	0	4	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	3	4	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10	E5	5	1	7	0	0	0	0	0	0	0	8	6	4	5	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11	E6	7	6	27	0	0	0	0	6	11	6	49	30	25	10	0	6	6	0	0	0	0	7	5	6	10	7	0	0	0	6	26	12	7	1	0	6	16	9	7	9	11	3	0	0	0	0	0	0			
12	E7	6	11	29	2	0	14	5	10	14	4	30	50	31	13	0	13	4	0	0	0	0	6	0	0	5	5	0	0	0	19	12	6	0	0	0	11	6	6	10	10	3	0	0	0	0	0	0	0			
13	E9	6	10	30	2	0	20	0	9	14	5	25	31	50	10	0	11	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	9	21	13	4	0	0	0	2	10	4	6	13	9	5	0	0	0	0	0	0			
14	E14	0	4	14	0	0	6	0	8	9	0	10	13	10	18	0	0	0	0	0	2	1	0	3	4	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15	E10	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16	E11	3	6	7	1	0	5	2	4	4	2	6	13	11	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
17	E12	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	4	0	0	0	0	6	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	OT1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19	OT2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20	OT3	0	0	7	0	0	0	0	0	2	0	7	6	0	0	0	0	0	0	1	1	0	10	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5	3	0	0	1	5	2	0	4	3	0	0			
21	OT4	5	0	9	0	0	0	0	2	0	2	5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	10	4	5	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	OT5	2	0	7	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	9	5	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	2	1	0	0	0		
23	OT6	0	0	12	0	0	0	0	0	3	2	0	10	5	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	5	15	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	OT7	4	0	10	0	0	3	0	0	3	2	7	5	0	4	1	0	0	0	0	0	1	4	2	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	OT8	0	0	5	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	7	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	OT9	4	0	11	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	1	4	3	3	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	OT10	1	0	6	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	A1	0	0	8	0	0	3	2	0	4	1	6	0	9	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	9	6	4	0	0	2	4	2	4	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0		
29	A2	0	0	24	0	0	7	6	0	7	2	26	19	21	0	0	0	3	0	0	0	6	0	4	7	0	6	0	2	9	45	21	11	1	0	8	26	13	13	23	21	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	A3	0	0	10	0	0	4	6	0	0	0	12	12	13	0	0	0	3	0	0	5	0	0	0	0	0	0	3	0	6	21	24	11	0	0	5	17	10	12	18	18	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	A4	0	0	5	0	0	0	4	0	0	0	7	6	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	11	11	11	0	0	3	11	6	8	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32	A5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33	A6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	A7	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	6	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	2	8	5	3	0	0	8	8	6	4	5	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
35	A8	0	0	15	1	0	0	6	0	0	0	16	11	10	0	0	0	0	0	0	5	0	5	7	0	4	3	0	4	26	17	11	0	0	8	30	12	12	18	17	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36	A9	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	9	6	4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	13	10	6	1	0	6	12	13	9	10	10	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	A10	0	0	4	0	0	0	6	0	0	0	7	6	6																																						

Figura n.º11: Cluster hierárquico no 2.º momento de investigação.



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

Analisando agora o *Cluster* hierárquico, socorrendo-nos da sua apresentação gráfica é possível confirmar os dados referidos anteriormente. É possível confirmar que os atores OT3, A2, A3, A4, M3 e E6 ocupam um lugar nevrálgico na comunicação ao nível da rede formal da Equipa Multidisciplinar e que existem atores que se encontram afastados da dinâmica da rede. Contudo é de realçar que os atores OT1 e M5 mantêm um valor de 0, não partilhando qualquer sub grupo na rede em ambos os momentos.

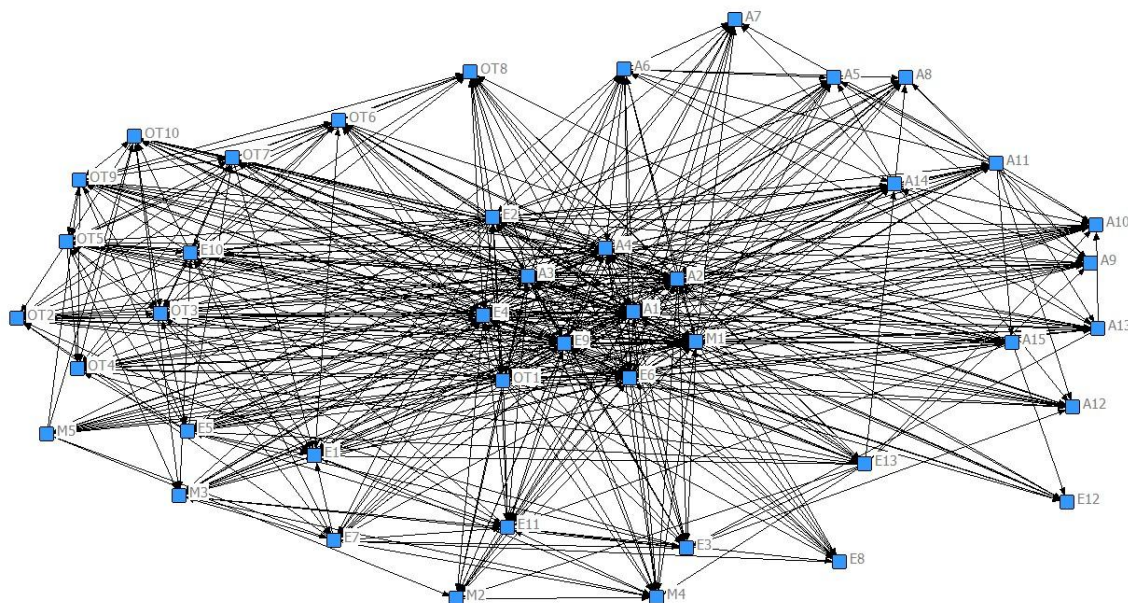
Após esta breve análise às dinâmicas da rede formal da Equipa Multidisciplinar cabe agora analisar a rede informal da Equipa Multidisciplinar de forma a que seja possível promover um espaço de discussão sobre os dados analisados, tentando posteriormente criar uma hipótese de melhoria através de um plano de intervenção.

1.2. Rede Informal da Equipa Multidisciplinar.

A construção da rede informal da Equipa Multidisciplinar tem por base todos os relacionamentos que se estabelecem entre os atores fora dos canais formais de comunicação, assentes numa lógica de informalidade em que imperam os circuitos de comunicação informal pouco definidos e fora das lógicas da regularidade formal de comunicação. Para a construção desta matriz foi questionado a todos os atores o seguinte: “Assinale com um X, todas as pessoas com quem estabelece contactos de carácter informal (discussão, aconselhamento, sobre as suas práticas diárias de trabalho, fora do ambiente profissional).”

O grafo que se segue representa a rede informal da Equipa Multidisciplinar num primeiro momento.

Figura n.º12: Grafo representativo da rede informal da equipa multidisciplinar num 1.º momento da investigação.



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

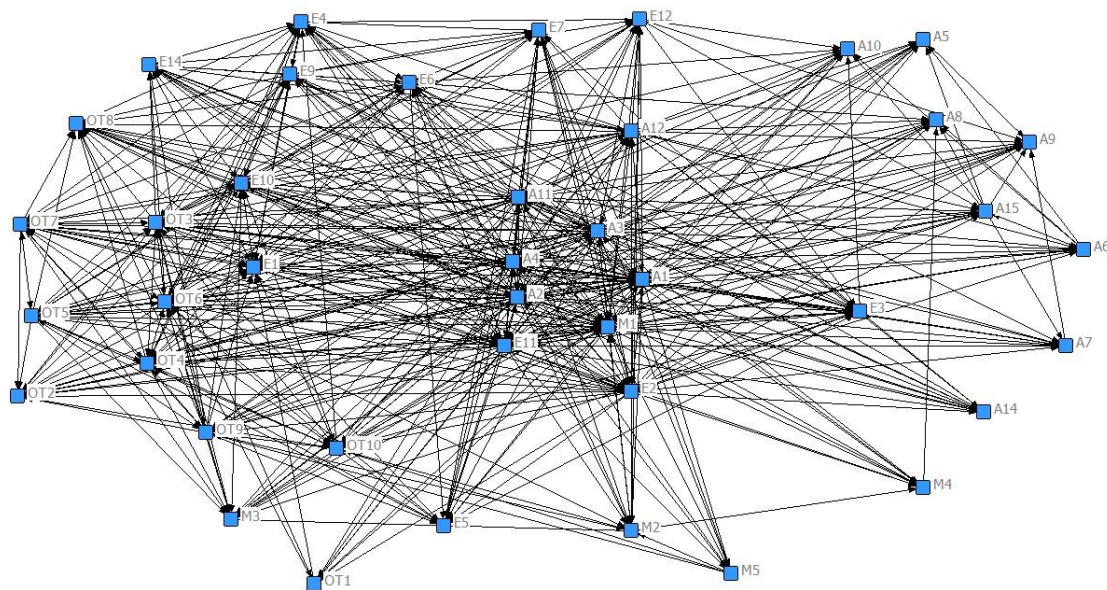
A presente rede aqui representada evidencia a rede informal da Equipa Multidisciplinar, encontrando-se inserida nas matrizes de modo 1, já que é evidente a existência de fluxos unidirecionais e bidirecionais entre os vários atores que constituem a Equipa.

Perante o grafo representativo da rede informal é possível verificar, através de uma análise bastante superficial que, a Equipa Multidisciplinar, num 1.º momento evidencia uma rede com um reduzido grau de interações entre os atores, não revelando uma boa dinâmica de cooperação entre os atores, em termos de relacionamento, através dos canais informais. Esta situação apresenta-se bastante diferente no que respeita à rede formal da Equipa.

Verifica-se ainda, neste primeiro momento de investigação que, existem cerca de 10 atores que compõem o centro da rede, atores esses, pertencentes maioritariamente às classe profissionais de empregados auxiliares e de enfermagem.

Quanto ao 2.º momento de investigação não se verificam alterações significativas a nível formal, surgindo este 2.º grafo bastante idêntico ao grafo ilustrado no 1.º momento.

Figura n.º13: Grafo representativo da rede informal da equipa multidisciplinar num 2.º momento de investigação.



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

Neste segundo momento, é possível verificar, também de forma superficial que, as interações entre os vários atores que constituem a rede da Equipa Multidisciplinar se revelam fracas, verificando-se por consequência que existe uma fraca dinâmica de cooperação pelos canais informais, em termos de relacionamento na Equipa Multidisciplinar contrapondo novamente com a rede formal da Equipa.

Verifica-se novamente neste 2.º momento de investigação, que os atores mais centrais neste rede informal da Equipa são constituídos na sua maioria por atores pertencentes às classes profissionais dos empregados auxiliares e de enfermagem.

No que respeita à densidade da rede informal, verificam-se alterações quer entre os momentos de investigação mas sobretudo entre a rede formal.

Quadro n.º33: Densidade da rede informal da Equipa Multidisciplinar num 1.º e 2.º momento de investigação.

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

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

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

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

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

A Equipa Multidisciplinar apresenta-se portanto mais coesa no que respeita à sua rede formal do que no que respeita à sua rede informal.

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

Tal como abordado no estudo da rede formal da Equipa Multidisciplinar, interessa agora, compreender as dinâmicas existentes nesta rede, pelo que, a análise ao posicionamento dos atores na rede, se revela bastante pertinente. Deste modo, serão utilizadas as medidas, já utilizadas anteriormente: o grau de centralidade (*Centrality Degree*), grau de intermediação (*Betweenness*), grau de proximidade (*Closeness*) e a realização do estudo dos subgrupos, através da utilização dos cliques.

Analisando primeiramente o grau de centralidade, num 1.º momento, socorremo-nos dos quadros que se seguem. O primeiro quadro que foca os 10 atores mais centrais no que respeita ao grau de saída e grau de entrada e posteriormente os 10 atores menos centrais no que respeita ao grau de saída (*OutDegree*) e grau de entrada (*InDegree*) num primeiro momento e posteriormente utilizando a mesma lógica expomos de igual forma para o 2.º momento.

Quadro n.º34: Atores mais centrais num 1.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (1.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (1.º momento)
M1	42,0	E1	22,0
A4	42,0	E4	20,0
A3	42,0	OT3	19,0
E9	42,0	OT4	19,0
E4	42,0	OT5	18,0
E6	42,0	OT6	18,0
A2	42,0	OT8	18,0
A1	39,0	OT2	18,0
E2	39,0	E10	17,0
OT1	39,0	OT7	17,0

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

No quadro que segue serão apresentados os 10 atores menos centrais num 1.º momento da investigação, segundo o grau de saída e o grau de entrada.

Quadro n.º35: Atores menos centrais num 1.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (1.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (1.º momento)
OT4	0,0	E13	8,0
A9	0,0	E12	9,0

E12	0,0	OT1	9,0
A12	0,0	M5	10,0
A7	0,0	E2	10,0
A10	0,0	E8	11,0
M2	1,0	A15	11,0
A8	2,0	A13	12,0
OT2	2,0	A7	12,0
M4	3,0	A12	13,0

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

De referir que, o grau de saída num primeiro momento varia entre 42,0 e 0,0, sendo o valor médio por ator de 14,326, verificando-se que dos 43 profissionais inquiridos, 30 atores se encontram abaixo do valor correspondente ao grau médio de saída. Por sua vez, o grau de entrada, num primeiro momento varia entre 22,0 e 8,0, sendo o valor médio por ator de 14,326, verificando-se que dos 43 profissionais inquiridos, 22 atores se encontram abaixo do valor que corresponde ao grau médio de entrada. A nível do grau de centralização verifica-se ainda que neste 1.º momento este toma um valor de 69,106% no que respeita ao grau de saída (*OutDegree*) e de 19,164% no que respeita ao grau de entrada (*InDegree*).

Verifica-se que os atores mais centrais no que respeita ao *OutDegree*, pertencem na sua maioria à classe profissional dos empregados auxiliares e enfermagem, sendo estes atores aqueles que mais estimulam a comunicação no que respeita à rede informal da Equipa, sendo que o ator que mais estimula a comunicação nesta rede informal, num primeiro momento é um elemento pertencente à classe médica e que desempenha funções como Diretor Clínico. No que respeita, ao grau de centralidade de entrada verifica-se que a classe profissional que mais recebe fluxos é a pertencente a Outros Técnicos seguida de Enfermagem, sendo o ator E1 aquele que apresenta um maior grau de centralidade de entrada, tal como acontece na rede formal. Embora este ator apresente um elevado grau de centralidade de entrada em relação a outros atores, sendo este ator importante e com uma posição relevante e de destaque na rede verifica-se que, tal como acontece na rede formal, embora receba muitos fluxos emite poucos fluxos.

Por sua vez, quanto ao 2.º momento, os quadros que se seguem irão demonstrar os dados provenientes dos questionários sociométricos na mesma linha utilizada anteriormente para o 1.º momento.

Quadro n.º36: Atores mais centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (2.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (2.º momento)
M1	40,0	E1	25,0
A2	40,0	OT6	24,0
A1	40,0	E10	21,0
A4	40,0	OT7	20,0
A3	40,0	OT5	20,0
E11	39,0	OT8	20,0
A11	38,0	OT3	19,0
A12	32,0	E7	19,0
E2	30,0	M1	18,0
OT3	22,0	OT4	18,0

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

O quadro que se segue pretende revelar os atores menos centrais num 2.º momento de investigação, segundo o grau de saída e de entrada.

Quadro n.º37: Atores menos centrais num 2.º momento, segundo o grau de saída (*OutDegree*) e o grau de entrada (*InDegree*).

Atores	<i>OutDegree</i> (2.º momento)	Atores	<i>InDegree</i> (2.º momento)
A9	0,0	M5	6,0
A14	0,0	OT1	8,0
A10	0,0	E2	8,0
OT8	0,0	A11	8,0
A8	0,0	M4	9,0
A5	1,0	A3	9,0

OT2	2,0	A4	9,0
OT1	2,0	A6	10,0
M3	2,0	E12	10,0
A7	2,0	A15	11,0

Fonte: Questionários sociométricos (2.º Momento de investigação).

Num 2.º momento, o grau de saída varia entre 40,0 e 0,0, sendo o valor médio por ator de 14,585, verificando-se que dos 41 profissionais inquiridos, 25 atores se encontram abaixo do valor correspondente ao grau médio de saída. Por sua vez, o grau de entrada, num primeiro momento varia entre 25,0 e 6,0, sendo o valor médio por ator de 14,585, verificando-se que dos 41 profissionais inquiridos, 21 atores se encontram abaixo do valor que corresponde ao grau médio de entrada. A nível do grau de centralização verifica-se ainda que neste 1.º momento este toma um valor de 66,795% no que respeita ao grau de saída (*OutDegree*) e de 27,372% no que respeita ao grau de entrada (*InDegree*).

Num segundo momento, verifica-se que os atores que mais estimulam a comunicação na rede informal da Equipa Multidisciplinar pertencem ao grupo de Empregados auxiliares enquanto que, nos atores que mais recebem fluxos se verifica que os atores pertencem maioritariamente à classe profissional de outros técnicos seguidos da classe profissional de Enfermagem, mantendo mais uma vez, o ator E1 o maior grau de entrada.

Por sua vez, no que se refere ao grau de intermediação, é possível verificar também alguns aspetos importantes. Assim, nos quadros que se seguem serão apresentados os 10 atores com maior grau de intermediação num 1.º e 2.º momento seguido de um outro quadro com os dados referentes aos 10 atores com menor grau de intermediação nos 2 momentos.

Quadro n.º38: Atores com maior grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	<i>Betweenness</i> (1.º momento)	Atores	<i>Betweenness</i>(2.º momento)
E4	172,481	M1	167,963
M1	161,035	E11	134,133
A2	102,160	A2	100,858
E6	93,070	E10	67,950
E9	60,068	E1	53,617
E7	59,021	OT6	53,123
E10	52,940	OT3	48,194

M4	49,105	A15	38,400
A1	42,577	A1	37,877
A4	38,257	E7	34,121

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

O presente quadro apresenta os atores menos centrais segundo o grau de intermediação num 1.º e 2.º momento de investigação.

Quadro n.º39: Atores com menor grau de intermediação (*Betweenness*) num 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	<i>Betweenness</i> (1.º momento)	Atores	<i>Betweenness</i>(2.º momento)
OT4	0,000	A9	0,000
A9	0,000	A14	0,000
M5	0,000	A7	0,000
A12	0,000	OT1	0,000
E13	0,000	A10	0,000
A10	0,000	OT8	0,000
E12	0,000	A8	0,000
A7	0,000	M5	0,000
E8	0,083	OT2	0,063
A13	0,400	A6	0,091

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

Assim, analisando o grau de intermediação, verifica-se que os atores mais centrais, detendo um maior grau de intermediação pertencem maioritariamente à classe profissional de Enfermagem num primeiro momento (5 atores pertencentes a Enfermagem), enquanto que, num 2.º momento se verifica uma maior diversidade, verificando-se que o ator E4 que detinha o grau de intermediação mais elevado no 1.º momento já não o apresentava no 2.º momento, não se encontrando nos 10 atores com maior grau de intermediação.

A intermediação dos atores varia num 1.º momento entre 172,48 e 0,0, sendo a média de 26,953, encontrando-se dos 43 atores existentes, 29 atores abaixo desse valor médio, sendo que 8 atores apresentam um valor de 0.

Existem 8 atores que não apresentam qualquer função de intermediação na rede, constituindo-se como uma lógica de buracos estruturais na comunicação entre os diferentes atores que constituem a Equipa Multidisciplinar, já que bloqueiam a comunicação, estrangulando-a, tendo como consequência a fraca interação entre os atores da rede a nível informatizar. Estes dados veem consubstanciar os dados referidos anteriormente, reforçando a tese referente à baixa densidade.

Por sua vez, num 2.º momento, a intermediação dos atores varia entre 167,967 e 0,0, sendo a média de 23,244, verificando-se que dos 41 atores inquiridos, 30 atores se encontram abaixo do valor médio do grau de intermediação. De referir ainda que, neste segundo momento, mantém-se 8 atores sem qualquer função de intermediação com um valor de grau de intermediação de 0, mantendo-se a mesma lógica de buracos estruturais descrita anteriormente, reforçando a tese referente à baixa densidade na rede informal verificada neste 2.º momento.

Relativamente ao grau de proximidade, na rede informal, serão também apresentados 2 quadros. O primeiro quadro que revela os atores com maior grau de proximidade (*Closeness*) no 1.º e 2.º momento e um segundo quadro em que será exposto os atores com menor grau de proximidade (*Closeness*) nos dois momentos.

Quadro n.º40: Atores com maior grau de proximidade (*Closeness*) no 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	InCloseness (1.º momento)	Atores	InCloseness(2.º momento)
OT4	15,498	A9	17,391
A10	14,894	OT8	15,564
A12	14,894	A10	15,152
A9	14,894	A8	15,038
A7	14,737	A14	14,981
E12	14,583	A5	14,760
E1	13,592	E1	13,793
E4	13,462	OT6	13,746
OT2	13,376	E4	13,605
M3	13,376	E10	13,605

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

O quadro que se segue pretende revelar os 10 atores menos centrais segundo o grau de proximidade, fazendo um paralelo entre o 1.º e o 2.º momento de investigação.

Quadro n.º41: Atores com menor grau de proximidade (*Closeness*) no 1.º e 2.º momento de investigação.

Atores	<i>InCloseness</i> (1.º momento)	Atores	<i>InCloseness</i> (2.º momento)
E13	12,689	M5	12,698
OT1	12,727	E2	12,739
E2	12,805	A11	12,780
M5	12,805	A4	12,821
A15	12,844	A3	12,821
E8	12,844	E12	12,862
A11	12,844	A7	12,862
A4	12,883	OT1	12,862
A3	12,883	A6	12,862
A13	12,883	A15	12,903

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

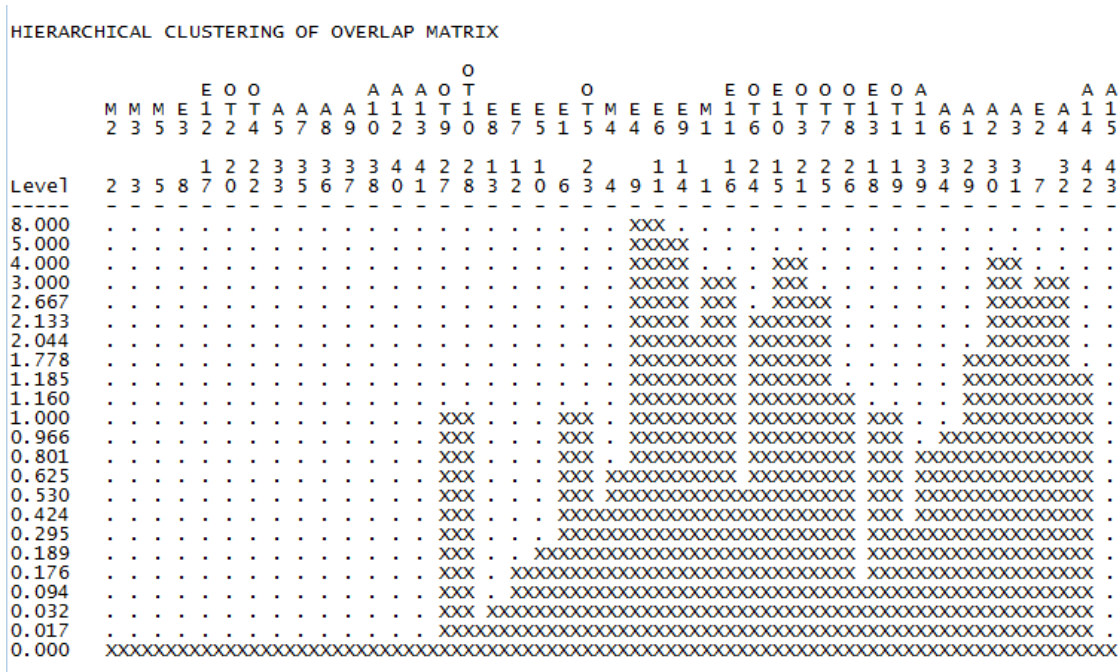
Num primeiro momento, o grau de proximidade (*inCloseness*), varia entre 15,498 e 12,689, sendo a média de grau de proximidade por ator de 13,360, encontrando-se 32 atores dos 43 abaixo do valor de média do grau de proximidade.

Posteriormente, num 2.º momento, verifica-se que, o grau de proximidade (*inCloseness*), varia entre 17,391 e 12,698, sendo a média de grau de proximidade por ator de 13,549, encontrando-se 30 atores dos 41 abaixo do valor de média do grau de proximidade.

Verifica-se que existem discrepâncias se analisarmos o grau de proximidade quanto à rede formal e à rede informal enquanto que, na rede formal os atores E1 e E4 detinham o maior grau de proximidade em ambos os momentos, na rede informal tal não acontece. Embora se mantenham entre os 10 atores que detêm um grau de proximidade mais elevado verifica-se que o ator E1 desce para 7.ª posição e o ator E4 para a 8.ª posição, o que significa que existe uma menor predisposição para os relacionamentos informais, por parte destes atores.

subgrupos da rede formal para a rede informal. Assim verifica-se que, E4 que, num primeiro momento na rede formal não partilha subgrupos na rede formal o que contrapõe em relação à rede informal, sendo aquele que mais partilha numa lógica informal. Trata-se assim de um ator de maior influência a nível da lógica informal.

Figura n.º15: Cluster hierárquico da rede informal num 1.º momento de investigação.



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

Segundo a leitura do *Cluster* verifica-se que num primeiro momento, existem 14 atores que não partilham qualquer clique: M2, M3, M5, E3, E12, OT2, OT4, A5, A7, A8, A9, A10, A12 e A13, encontrando-se estes atores mais afastados da dinâmica da rede informal. Comparando com a rede formal num primeiro momento, verificando, que o ator M5 e o ator A8 não partilham subgrupos quer na rede formal quer na rede informal, verificando-se que estes dois atores são os mais externos às dinâmicas da rede.

Analisando o 2.º momento, é possível verificar que os cliques são bastante mais reduzidos que na rede formal embora ligeiramente mais elevados que no 1.º momento da rede informal.

Assim verifica-se que a rede informal num 2.º momento apresenta 29 cliques, oscilando entre 3 e 8 atores, sendo os atores OT3 (11 cliques), OT6 (10 cliques) e E1 (9 cliques), aqueles que mais partilham subgrupos na rede, conforme representado na matriz de sobreposições que se segue.

Verifica-se ainda que neste 2.º momento os atores que não partilham subgrupos são em maior número, sendo os seguintes atores: M3, M4, M5, E3, E5, OT1, OT8, A5, A6, A7, A8, A9, A10 e A14.

É possível assim inferir que, a Equipa Multidisciplinar se modifica bastante ao longo do tempo, mesmo em curtos espaços de tempo, exceto no que respeita ao seu ator mais central, ator E1 quer a nível formal quer a nível informal, detentor de uma grande influência para esta equipa.

Trata-se de uma Equipa fortemente pautada por uma lógica formal e muito fraca a nível informal.

Nas páginas que se seguem serão apresentadas conclusões da presente análise de dados.

II. CONCLUSÕES

As organizações são constituídas por pessoas e são estas que lhes conferem cor, que lhes conferem uma panóplia de especificidades, criando assim vantagens competitivas para a organização. São as pessoas que trabalham nas organizações que lhes dão vida, movimento, criatividade e inovação.

As pessoas desenvolvem movimentam-se dentro das organizações, comunicam, partilham, interagem umas com outras. É deste modo que, criam laços umas com outras, estabelecem relações, as quais se modificam ao longo do tempo, sugerindo A priori uma mudança. Quer as equipas, quer as organizações sofrem assim metamorfoses importantes resultantes dos relacionamentos que se estabelecem entre os diferentes colaboradores que desempenham funções na organização.

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

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

A cooperação apresenta-se assim na sua plenitude quando analisada pela ARS numa perspetiva de redes dinâmicas.

Para a presente investigação, foi inicialmente delineada como pergunta de partida “Qual o nível de cooperação existente na Equipa Multidisciplinar da UCCI?”, partindo do pressuposto que a existência de um bom nível de cooperação se constitui como um ingrediente fundamental para o bom desempenho de uma Equipa que presta cuidados num serviço de saúde. A cooperação apresenta-se assim, como um enorme potencial para o bom funcionamento, produtividade e qualidade dos serviços prestados ao utente e sua família.

As dinâmicas intra organizacionais, especialmente as dinâmicas de cooperação conferem às equipas, aos serviços de saúde e às organizações uma panóplia de vantagens que tem vindo a ser discutidas ao longo da matriz teórica aqui apresentada. Quando um dos atores centrais da rede é questionado sobre as potencialidades e constrangimentos da cooperação na rede, este refere que:

“A cooperação é a única forma de se atingir os objetivos a qual nos propomos na organização.”

A verdade é que para além de se ter em conta as dinâmicas intra organizacionais numa perspetiva formal torna-se importante ter presente que as pessoas (colaboradores) se relacionam a outros níveis criando laços de carácter informal, estabelecendo relações de amizade, as quais influenciam também grandemente as dinâmicas de cooperação a nível formal.

Da presente análise de resultados exposta nas páginas anteriores, foi possível identificar e analisar as dinâmicas intra organizacionais existentes numa ótica formal (rede formal) e numa ótica informal (rede informal).

Verifica-se que em ambos os momentos a rede da equipa em estudo detém um forte grau de interações entre os seus atores numa lógica formal, com uma forte coesão e forte dinâmica de cooperação, contrapondo com o fraco grau de interações e fraca dinâmica de cooperação e coesão a nível da rede informal da equipa.

Assim, perante aquilo que já foi referido e, de forma a proceder às conclusões da presente investigação, tendo presente a matriz teórica, matriz metodológica e a análise de dados realizada anteriormente, torna-se pertinente responder na presente conclusão aos objetivos e hipóteses delineadas.

OBJETIVO 1: Representar a Equipa Multidisciplinar da UCCI /

H1: Existe uma rede densa na Equipa Multidisciplinar da UCCI

Nos dois momentos de investigação foram analisadas as dinâmicas intra organizacionais numa lógica formal e posteriormente foram analisadas as dinâmicas intra organizacionais numa lógica informal, sendo notórias as diferenças entre elas. Assim, num 1.º momento verifica-se que a rede formal da equipa multidisciplinar apresenta uma boa dinâmica de cooperação com 43 colaboradores, apresentando uma densidade de cerca de 50% e contrapondo com uma densidade bastante mais fraca, cerca de 35% para a rede da mesma equipa, mas aqui numa lógica informal.

Após 2 meses da primeira aplicação dos questionários sociométricos, verificaram-se alterações significativas no quadro do pessoal desta equipa. Desta forma, verificou-se a saída de 2 elementos da equipa de enfermagem (1 elemento que se encontrava à pouco tempo na equipa) e (1 elemento presente nesta equipa desde o seu início tal como já se encontrava presente na própria organização há muitos anos), por sua vez, saiu também 1 elemento da classe dos empregados auxiliares que também se encontrava há pouco tempo na equipa. Para além deste aspeto importa referir que os funcionários prestadores de serviços passaram a executar as suas funções menos vezes, reduzindo no 2.º momento para mais de metade as horas de prestação de serviços, influenciando o seu contato com os restantes intervenientes na rede.

Explicadas de forma sucinta as alterações ocorridas na equipa, podemos agora debruçar-nos sobre os dados no 2.º momento. Neste 2.º momento, verifica-se um aumento da densidade a nível da rede formal em cerca de 10% o que revela um aumento bastante significativo a nível das dinâmicas de cooperação, verifica-se uma densidade de cerca de 60%, o que simboliza a existência de uma equipa com fortes interações em termos de relacionamentos e bastante coesa a nível formal. Por sua vez, a nível informal verifica-se também um aumento do 1.º momento para o 2.º momento contudo, pouco significativo (2%), mantendo assim em ambos os momentos uma rede de fracas interações em termos de relacionamento, no que respeita à informalidade.

Segundo o ator inquirido, esta situação pode ser explicada da seguinte forma:

“As pessoas que aqui trabalham atualmente, não se conheciam antes, não tem grandes ligações exteriores, conheceram-se no trabalho e tentaram desenvolver relações primeiramente formais para que desenvolvem bons cuidados. Considero que a presente equipa disponha de uma boa capacidade de comunicação formal mas também considero que detém boa capacidade de criar uma boa comunicação informal.

Verifica-se portanto, que a presente equipa é coesa, possui um elevado nível de interações, possibilitando uma rede formal com uma boa dinâmica de cooperação que contrapõe com a rede informal da Equipa, em ambos os momentos. Trata-se de uma equipa fortemente pautada por uma lógica formal de relacionamentos, com processos informativos fortemente institucionalizados.

OBJETIVO 2: Identificar dinâmicas de partilha de recursos.

H2: Existe partilha de recursos entre os diferentes atores constituintes da Equipa Multidisciplinar da UCCI.

Como poderá ser consubstanciado pelos dados anteriormente expostos, podemos verificar que existe uma forte partilha de recursos entre os atores da equipa multidisciplinar numa lógica formal contrapondo novamente com a presente lógica informal.

No entanto, tendo presente os atores mais centrais na rede, importa referir que se verificam discrepâncias em ambos os momentos no que respeita à emissão de fluxos (informação) e a receção de fluxos. Verifica-se assim que, existem atores com um elevado grau de saída (*OutDegree*) contrapondo com um reduzido grau de entrada (*InDegree*) e vice-versa.

Verifica-se que em ambos os momentos na rede formal, os atores que possuem um maior grau de saída e que portanto, emitem mais fluxos, são atores que pertencem maioritariamente à classe dos empregados auxiliares, contrapondo com os atores que possuem um maior grau de entrada em ambos os momentos pertencendo à classe profissional na sua maioria de enfermagem.

Verifica-se ainda que o ator mais central na rede, pertencente à classe de Enfermagem, possui um elevado grau de entrada e um reduzido grau de saída como demonstrado nos dados expostos, quer a nível formal, quer a nível informal. Quando questionado sobre o presente fato, o ator refere que:

“Existem barreiras à comunicação, como em qualquer organização e, detendo uma posição hierárquica com determinadas responsabilidades existe a necessidade de esconder/ocultar algumas informações. É claro que existem pessoas com determinadas responsabilidades hierárquicas como eu, existe maior partilha de informação pois existe maior confiança.”

“A nível informal, não sou um ator que participe ativamente nos cuidados ao utente e, como tal, não partilho muitos laços de caráter informal com as pessoas, já que existe tanta proximidade. No entanto, as pessoas veem em mim alguém em quem confiam, com uma boa capacidade de resposta nível informal.”

Para além destes aspetos verifica-se também que, mesmo mantendo um grau de saída mais reduzido que o grau de entrada, num 2.º momento o grau de saída aumentou bastante numa lógica formal. Consubstanciando esta informação, o ator inquirido explica esta alteração da seguinte forma:

“Durante o período referido, realizei questionários de satisfação sobre a minha prestação e obtive bons resultados contudo existiam elementos na equipa que referiram que existia falta de feedback da minha parte o que, portanto influenciava a sua performance. Isso fez-me repensar a minha atitude e fez-me pensar que existiria informação que eu tratava como confidencial que poderia ser tratada como informação benéfica e útil à prestação dos cuidados por parte dos profissionais, levando-se a estabelecer mais comunicação com os outros e a dar mais informação. Para além deste aspeto, existiam elementos mais desestabilizadores da equipa que me levavam a não soltar tanta informação para equipa com receio de fugas de informação ou mal entendidos. A alteração do quadro do pessoal foi assim, bastante benéfica para o funcionamento da equipa.”

OBJETIVO 3: Identificar buracos estruturais.

H3: Existem diferentes níveis de interação entre os atores.

Burt (1992), citado por Lémieux e Ouimet (2008), refere que os buracos estruturais não existem nos grupos constituídos por laços fortes encontrando-se estes, predominantemente nos grupos onde prevalecem os laços fracos ou onde a densidade da rede é fraca.

Ora, perante os dados apresentados ao longo da presente investigação, onde verificamos densidades na ordem dos 50% num 1.º momento e de cerca de 60 % num 2.º momento de investigação a nível da rede formal podemos verificar e referir que, a presente rede não é constituída por buracos estruturais. Embora apresente atores mais periféricos e mais externos à rede não se tratam de buracos estruturais já que estes se encontram sempre ligados à rede. De realçar que por exemplo, nos atores mais periféricos à rede encontram-se maioritariamente prestadores de serviços e profissionais que não se encontram alocados a 100% na prestação de cuidados ao espaço físico da Unidade em estudo. Assim sendo, estes profissionais estabelecem menos contato com os restantes profissionais e como tal, partilham menos recursos, sendo por isso, também mais externos à rede. O mesmo acontece no que respeita à lógica informal.

OBJETIVO 4: Identificar laços fortes e laços fracos na rede.

H4: Existem laços fortes entre os atores da Equipa Multidisciplinar.

As redes formam-se através de laços, os quais se estabelecem entre atores que criam relações entre eles. Segundo o enquadramento teórico utilizado, os laços fortes existem maioritariamente nas redes com elevada densidade já que, pressupõem tempo, confiança, reciprocidade. Granovetter (1973), citado por Lazzarini (2000), a natureza dos laços sociais pode ser baseada em confiança, reciprocidade, tempo, partilha, que se reforçam ao longo do tempo, criando assim, um laço forte entre os indivíduos ou pode também, ser baseada exatamente no oposto aqui descrito, criando assim um laço fraco.

A verdade é que o estabelecimento de laços sociais entre os atores, tendo como fonte o relacionamento, pode criar capital social, podendo ser considerado este, como um recurso que gera benefícios para indivíduos sendo portanto, a confiança um elemento chave para gerar capital social. Segundo Fialho (2008), se não existir confiança é quase impossível estabelecer relações que se prolonguem no tempo sendo a confiança uma base imprescindível para as relações, a qual contribui para o desenvolvimento de estratégias coletivas facilitando portanto a troca / partilha de recursos gerando benefícios para o todo.

Assim, tendo presente aquilo que Granovetter defendia aliado a Putnam exposto no enquadramento teórico analisado, podemos ainda referir que o capital social pode ser gerado quer por laços fortes quer por laços fracos tomando assim a designação de capital social inclusivo quando se encontram presentes laços fracos ou capital social exclusivo quando se encontram presentes laços fortes.

Na presente equipa multidisciplinar verifica-se mais uma vez, numa lógica formal a existência de laços fortes, afirmação esta, apoiada pela elevada densidade da rede em ambos os momentos, gerando assim capital social do tipo exclusivo. Segundo Putnam, citado por Almeida (2011), o capital social exclusivo gera-se em grupos mais homogéneos, fechado e centrado num conjunto de pessoas tendendo a gerar a solidariedade grupal e produzindo reciprocidade específica que, em muitas circunstâncias poderá levar a fortes antagonismos face aos indivíduos que são exteriores ao grupo. Ainda de realçar que o tipo de informações que oferece é muitas vezes repetitivo não oferecendo ao grupo algo de novo. Naturalmente que deve existir um equilíbrio entre os laços fortes e laços fracos existentes já que, a existência de laços fracos podem promover nova informação, convergindo também para capital social mas neste caso do tipo inclusivo.

OBJETIVO 5: Identificar os efeitos da dinâmica da rede.

H5: Os atores mais centrais na rede manifestam uma maior predisposição para a receção de fluxos.

Tendo presente os dados analisados, verifica-se que os atores mais centrais na rede manifestam uma maior predisposição para a receção de fluxos já que os mais centrais apresentam também fluxos reduzidos na emissão. Maioritariamente a nível da rede formal verifica-se que a classe profissional de enfermagem recebe mais fluxos a nível formal o que se pode explicar pelo facto desta realizar uma prestação de cuidados contínuos, tendo contato com todas as outras classes profissionais e sendo a informação sobre utentes canalizada maioritariamente para o profissional de enfermagem que está de serviço. Assim, vendo de uma perspetiva mais prática:

- Quando o empregado auxiliar executa alguma tarefa ou pretende realizar aquele a quem informa, pede auxílio, pede aconselhamento ou até mesmo informa sobre algo é ao Enfermeiro;
- Quando o Médico necessita de saber o estado de cuidados de um utente ou necessita passar informações sobre os cuidados a realizar é ao Enfermeiro que o médico questiona e é ao Enfermeiro que essa informação é transmitida.
- Tal como acontece com o pessoal técnico.

O profissional de enfermagem é aquele que se encontra presente durante 24 h diárias todos os dias e com formação especializada e que, por sua vez, detém a informação das restantes classes profissionais, sendo uma classe profissional que influencia grandemente as dinâmicas intra organizacionais da rede.

Por sua vez, a classe que emite mais fluxos de informação na rede da equipa é a classe de empregados auxiliares que segundo procedimentos instituídos e que por não ser uma classe profissional especializada emite as informações que possui sobre os seus cuidados aos utentes e pede mais vezes aconselhamento e informação sobre os utentes.

No que respeita a nível informal verifica-se que num 2.º momento, quase todos os profissionais pertencentes à classe profissional de outros técnicos se encontram mais centrais do que qualquer outra classe profissional.

“As pessoas vão ao trabalho, trabalham e vão embora, são muito raros, aqueles que estabelecem relacionamentos no exterior e discutem num cariz informal. Os empregados auxiliares e, os enfermeiros apenas um grupo ou outro. Os médicos, não tenho a noção de que o façam muito. Agora os técnicos sim, juntam-se muita vez, talvez por se encontrarem todos os dias no mesmo horário, criem mais confiança uns com os outros, o que não acontece com as outras classes profissionais.”

Concluindo, a cooperação assume-se como uma pedra angular, como um elemento fulcral na prestação de serviços de uma equipa multidisciplinar, assumindo repercussões a nível da produtividade e qualidade dos cuidados. As dinâmicas intra organizacionais bem como, o nível de cooperação é fortemente influenciado pelas mudanças e metamorfoses a que a equipa é sujeita ao longo do tempo bem como as alterações inerentes aos relacionamentos entre os atores e as suas posições na rede.

Importa ainda realizar uma breve reflexão sobre as limitações presentes ao estudo aqui exposto.

Assim, uma das principais limitações ao estudo, pode também constituir uma potencialidade, isto é, o fato do investigador se encontrar presente e participar na rede da equipa multidisciplinar pode por um lado, influenciar os dados recolhidos através dos instrumentos realizados e influenciar as dinâmicas da rede já que, a investigadora mantém relacionamentos de amizade e proximidade com vários atores. Contudo, por outro lado, o fato de a investigadora se encontrar presente constitui uma potencialidade para o estudo na medida em que, detém um conhecimento etnográfico vasto já que conhece bem a organização, o serviço, os atores, as regras, as hierarquias existentes o que, associado à metodologia de investigação potencia grandemente a compreensão das dinâmicas da rede.

Um outro aspeto que pode ser considerado como uma limitação ao estudo prende-se com o tempo, isto é, o fato de entre os dois momentos de investigação apenas existir sensivelmente 2 meses pode limitar o estudo já que, não demonstra neste curto espaço todas as potencialidades que seriam possíveis. Assim, talvez o estudo beneficiasse de estudar alterações na Equipa ainda mais marcadas tendo um intervalo de tempo entre os momentos de investigação maior.

No que respeita a linhas de investigação futuras, podemos indicar algumas, tais como

- Realização da ARS numa perspetiva de redes dinâmicas durante um período maior de tempo e entre mais momentos de investigação, tentando aprofundar e compreender ainda mais as dinâmicas intra organizacionais;

- Estudar as relações de poder existentes na rede da equipa multidisciplinar;
- Estudar as dinâmicas de cooperação existentes entre o serviço em estudo e os restantes serviços existentes na organização.

A presente equipa apresenta um futuro promissor, tendo tendência a aumento gradual ao longo do tempo dos níveis de cooperação quer a nível formal quer a nível informal como se pode constatar ao longo dos 2 momentos de investigação realizados.

Quando questionado sobre o futuro da rede da equipa multidisciplinar, o ator E1 refere:

“Não temos problemas a nível da comunicação formal ou a nível da cooperação quando trabalhamos. Todos temos presente os objetivos que temos que cumprir. Penso que iremos aumentar em larga escala os nossos relacionamentos informais já que, se encontramos mais familiarizados uns com os outros e iremos estabelecer relações de amizade com o passar do tempo. Penso que, estes relacionamentos informais irão beneficiar ainda mais o nosso trabalho no dia a dia.”

Após analisar os dados e traçar as presentes conclusões cabe então, criar uma proposta de intervenção para o presente serviço tentando portanto, criar uma hipótese de melhoria.

Capítulo VI

Proposta de Intervenção Sócio Organizacional em Saúde

O presente capítulo pretende revelar a proposta de intervenção delineada, de forma a criar uma hipótese de melhoria tendo por base o diagnóstico realizado.

1. Proposta de Intervenção Sócio Organizacional

De que servem os dados, se não olharmos para além deles e tentarmos através da identificação de pontos menos fortes desenvolver novas estratégias que promovam uma melhoria contínua. Assim, ao criar um leque de intervenções que delineiam uma estratégia que visa uma melhoria nas dinâmicas intra organizacionais de uma Equipa verifica-se consequentemente uma promoção da melhoria aos cuidados aos utentes/ familiares e consequentemente à organização. A verdade é que para intervir de forma consciente e eficaz é necessário identificar, para posteriormente diagnosticar criando assim uma hipótese de melhoria não só para a Equipa Multidisciplinar em estudo mas também para o seu foco de atuação bem como para a organização em que se insere.

Perante os resultados recolhidos através dos instrumentos utilizados na investigação e perante a essência inerente ao curso de Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional, emerge a necessidade de criar uma proposta de Intervenção de forma a melhorar as dinâmicas intra organizacionais no seio da presente equipa multidisciplinar em estudo, com especial enfoque nas dinâmicas de cooperação.

Os dados obtidos sugerem-nos que a nível da rede formal, a Equipa Multidisciplinar se apresenta ao longo dos 2 momentos de investigação (resultados provenientes dos questionários sociométricos), coesa, o que revela uma boa dinâmica de cooperação no que respeita aos relacionamentos, embora, esta dinâmica ainda possa melhorar grandemente. No entanto, a nível da rede informal tal não acontece, como já foi constatado anteriormente, verificando-se uma fraca dinâmica de cooperação.

Deste modo, o presente plano de intervenção, apresenta algumas intervenções que focam uma estratégia, a qual visa promover a melhoria de dinâmicas de cooperação nesta Equipa Multidisciplinar quer numa lógica formal quer numa lógica informal. Tendo isto presente, foram traçados 4 eixos de intervenção, os quais se interligam e se complementam, tentando dar respostas ao diagnóstico realizado, fruto da presente investigação.

Figura n.º 18: Eixos de atuação.

Fonte: Autor.

Antes de apresentarmos as intervenções delineadas, para cada eixo de intervenção, faz sentido, expor o porquê da escolha destes 4 eixos de intervenção, de modo a compreender o plano de intervenção traçado.

Assim, interessa ter presente que, no seio das equipas das mais variadas organizações, especialmente nos serviços de saúde, verifica-se a existência de uma diversidade enorme no que respeita aos atores que a constituem. Esta diversidade pode ser entendida como uma mais-valia ou não. A presente Equipa Multidisciplinar é constituída pelos mais variados atores, detentores de um conjunto de saberes profissionais e pessoais muito próprios, resultantes das suas especificidades. Os atores que constituem a presente equipa possuem diferentes idades, género, nível e tipo de ensino, provenientes das mais variadas regiões e culturas, encontram-se neste momento a trabalhar em grupo, dentro de uma equipa, visando alcançar objetivos comuns os quais vão de encontro à missão, visão e valores da organização em que se inserem. Ora, esta diversidade pode inúmeras vezes causar problemas de comunicação, o que consequentemente irá afetar as dinâmicas de cooperação. Embora esta heterogeneidade possua um potencial incrível para o crescimento da Equipa e da Organização com novas experiências, novas ideias, novas informações que promovem a criatividade criando uma vantagem competitiva à organização, esta pode também acarretar perigos no que respeita à boa comunicação organizacional e consequentemente às dinâmicas subjacentes à cooperação da Equipa.

É desta forma que este plano de intervenção foca a importância da comunicação organizacional, um eixo central no presente plano, rodeado e complementado pelos restantes eixos. O investimento numa boa comunicação interna é essencial para que toda a organização possa crescer e progredir. Para uma comunicação eficaz e eficiente encontram-se inerentes os relacionamentos que, se estabelecem entre os atores, sendo o colaborador uma peça angular para a produtividade, competitividade, eficiência e eficácia da própria organização.

De que modo estarão interligados estes eixos de intervenção?

Tendo presente o segundo eixo (Motivação no trabalho) é possível afirmar que, os funcionários funcionam sob motivação e, para que tal aconteça o funcionário não deve adquirir apenas benefícios monetários mas sim reconhecimento, condições de trabalho, clima amigável e profissional com os colegas de trabalho, entre outros aspetos que vão muito além do financeiro. Quando motivado o funcionário espelha isso no seu trabalho e posteriormente espelha isso para a imagem da organização. Assim, investir na motivação para adquirir uma boa comunicação é um investimento que em nada prejudica a organização, muito pelo contrário, beneficia-a. Um outro eixo a trabalhar que se interliga com o anterior e complementa a comunicação organizacional é o eixo 3 (Formação no trabalho), o qual assenta na necessidade de formação dos funcionários. Um funcionário que cresça com o seu conhecimento ao longo do tempo é um funcionário mais motivado já que pode partilhar mais facilmente informação sentindo-se reconhecido quando o solicitam e quando confiam no seu trabalho, comunicando consequentemente de forma mais eficaz e objetiva.

Uma organização que saiba comunicar internamente, que passe as informações entre si de forma clara, objetiva, simples e eficaz, evitando informação distorcida e que possua funcionários motivados evitando desmotivação e improdutividade, com elevado nível de formação em todas as suas classes profissionais, evita também a ocorrência de conflitos, os quais podem prejudicar a comunicação interna da Equipa intrínseca à organização e consequentemente as dinâmicas de cooperação, sendo este um outro eixo a desenvolver, o eixo 4 (Gestão de conflitos).

Deste modo, os eixos anteriormente apontados funcionam todos de forma interligada, complementando-se e convergindo para melhorar a comunicação organização e consequentemente as dinâmicas de cooperação, tal como representado, na imagem que se segue.

Figura n.º19: Interligação entre os eixos de atuação.

Fonte: Autor.

Eixo 2: Motivação no Trabalho.

Para tudo o que se faz, quer seja no trabalho quer seja no dia a dia é necessária uma espécie de “força” / “energia” para realizar tarefas. Segundo Vergas (), “a motivação é uma força que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce das nossas necessidades interiores.” Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização é desde há muito uma preocupação constante dos diretores/coordenadores / gestores da organização.

Quadro N.º42: Intervenções segundo o Eixo 2 (Motivação no trabalho).

Intervenções	
1.	Identificar as necessidades dos colaboradores (objetivos pessoais e profissionais, satisfação no trabalho), através da aplicação de questionários anuais;
2.	Encontro de psicóloga com colaboradores individualmente de forma a avaliar o nível de burnout;
3.	Direcionar o colaborador para funções que o atraiam, tendo em conta os instrumentos de diagnóstico aplicados e as habilidades e competências de cada colaborador;
4.	Criação de um sistema de recompensas que reconhece o bom desempenho do colaborador (atribuição de prémios de desempenho e criação de quadro de prémios em exposição no serviço);
5.	Projetar o trabalho exercido pelo colaborador de modo a torná-lo atrativo;
6.	Realização de entrevistas em pequenos grupos (cerca de 5 pessoas) sobre novas ideias para projetos, ou ideias para melhorar os projetos atuais e défices observados no serviço;
7.	Realização de encontros lúdicos entre os diferentes colaboradores pelo menos semestralmente;
8.	Realização de dinâmicas de grupo.

Fonte: Autor.

A motivação no trabalho apresenta-se como duas faces da mesma moeda. Se por um lado a organização deve criar estratégias que motivem o seu funcionário e deve estar atenta aos seus diferentes funcionários com diferentes habilidades e competências o funcionário deve querer ser motivado. Mais uma vez colaborador e organização estão estreitamente interligadas e inter-relacionadas.

Eixo 3: Formação no Trabalho.

No que respeita, ao eixo 3 referente ao eixo da formação no trabalho, foram traçadas as seguintes intervenções para dar resposta ao diagnóstico realizada quer a nível da rede formal quer a nível da rede informal.

O aperfeiçoamento profissional dos ativos deve, melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível e, de maneira geral, responder a problemas e falhas de execução das funções / tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Assim, a formação no trabalho deve ser marcadamente orientado para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores ativos ou até mesmo por aqueles que integram pela primeira vez a organização. Quanto mais habilidades e competências o colaborador desenvolver mais motivado se sentirá a desenvolver o seu trabalho, a comunicação será mais eficaz já que todos se compreenderão mutuamente evitando a intromissão nas áreas que não lhes respeitam, evitando por sua vez, conflitos.

Se este aperfeiçoamento for realizado de forma focada no trabalho e se considerar claramente as necessidades identificadas, pode constituir um efetivo fator de aperfeiçoamento do desempenho pessoal e das organizações.

A verdade é que não se pode descuidar que, o aperfeiçoamento adota em cada organização objetivos que lhe são específicos e é realizado através de uma gama alargada de iniciativas, apresentando grandes diferenças de uma entidade para outra em resultado das diferentes configurações e características dos organismos em que se realiza.

Quadro n.º43: Intervenções segundo o Eixo 3 (Formação no trabalho).

Intervenções	
1.	Realização de questionários anuais sobre as necessidades de formação aos colaboradores no ativo e aquando do seu ingresso na organização;
2.	Realização de um plano de integração para novos colaboradores;
3.	Realização do levantamento das formações que cada funcionário pode realizar na organização tendo em conta as suas habilidades e competências;
4.	Orientação da formação para a prática (sempre que identificado um problema na prática, poderá ser realizada formação no terreno por um especialista a pequenos grupos de colaboradores);
5.	Criar um sistema de partilha de conhecimentos através de sessões informais por parte dos diferentes colaboradores;
6.	Realização de plataformas <i>e-learning</i> com conteúdos úteis para a prática de cada categoria profissional, realizada pelos diferentes profissionais em conjunto com especialistas externos à organização;
7.	Participação em formações realizadas no exterior da organização;
8.	Realização de encontros anuais sobre um determinado tema organizado pelos colaboradores em conjunto com outras organizações;

9. Reunião anual para apresentação do plano de formação traçado;
10. Formação sobre aspetos transversais à organização – o funcionário deve conhecer e compreender a organização em que trabalha;
11. Aquisição / criação de um espaço chamado Biblioteca construído em conjunto pelos colaboradores de forma a promover o desenvolvimento profissional mas também para promover a construção de um espaço calmo onde se possa dialogar entre todos e aprender em conjunto;
12. Realização de formação outdoor (assente em formação comportamental, atividade física, visando levar à aprendizagem ou reaprendizagem de comportamentos, maneiras de estar e de proceder, mediante a utilização de técnicas pedagógicas ativas, focando o autoconhecimento e a capacidade de explorar o seu próprio potencial).

Fonte: Autor.

Eixo 4: Gestão de conflitos.

O presente eixo, é um eixo deveras importante no seio das Equipas já que, desde o surgimento do Homem que existem conflitos, sendo estes constantes no nosso quotidiano.

Nas organizações, os conflitos são algo ainda mais constante e que possuem implicações, a vários níveis e, no caso dos serviços de saúde, as implicações de um conflito podem chegar ao utente / cliente e sua família ou até mesmo para fornecedores e parceiros, sendo um elemento não só perturbador para a dinâmica da Equipa como também para o bem-estar do utente e da própria organização.

O que é certo é que, independentemente das variáveis inerentes aos conflitos, o indivíduo deve saber geri-lo, o que não é tão linear sendo necessário uma certa sensibilidade a fim de possibilitar um resultado que agrade as partes envolvidas.

É certo que, quando existem conflitos numa determinada Equipa, estes podem reduzir grandemente a produtividade dessa mesma Equipa e conseqüentemente a rentabilidade da organização.

Neste ponto não existem regras ou procedimentos perfeitos que impeçam ou nos ensinem a correta gestão de conflitos já que, cada situação é única. No entanto, para além dos eixos e intervenções anteriormente descritas contribuírem para a diminuição de conflitos na organização também podemos referir que existem princípios a ter em conta que devem ser explorados na organização, tais como:

Quadro n.º44: Intervenções segundo o Eixo 4 (Gestão de conflitos).

Intervenções	
1.	Desenvolvimento da capacidade de gerir conflitos quer pelo coordenador do serviço quer no colaborador;
2.	Criar dinâmicas de grupo que permitam aproximar o grupo;
3.	Criar equipas de trabalho (rotativas ao longo do tempo), com um elemento responsável pela mesma, tendo presente as características e habilidades de cada um, de forma a que estas sejam heterogéneas;
4.	Criar sessões de partilha sobre o dia a dia no trabalho de forma mensal;
5.	Criar um sistema de aprendizagem com os erros dos diferentes profissionais;
6.	Envio de informação de serviço pertinente para todos os colaboradores que necessitem da mesma via email;
7.	Criação de <i>guidelines</i> sobre práticas e procedimentos para uniformizar os cuidados (inerente a todas as classes profissionais);
8.	Envio de relatório trimestral com erros comuns inerentes ao serviço.

Fonte: Autor.

Para além destas intervenções torna-se essencial que as diferenças entre os atores da equipa multidisciplinar sejam maximizadas e otimizadas tomando aqui o coordenador do serviço um papel crucial no respeito à correta avaliação dos seus colaboradores situações, devendo identificar A priori situações de pressão e elevado grau de jornada de trabalho que promovam os conflitos, sendo ainda necessário uma capacidade de reflexão, introspeção e ponderação muito grande para com a sua equipa promovendo o respeito mútuo e o bem-estar de todos na equipa.

Perante a presente proposta de intervenção e em jeito de conclusão, interessa ainda referir e deixar bem presente que, são as pessoas que dão cor e dão vida às organizações, são as pessoas que lhes conferem diferenças. Assim, é de realçar que para uma boa dinâmica de cooperação é essencial uma boa comunicação intra organizacional e para tal é necessário que três eixos se encontrem em harmonia (motivação no trabalho, gestão de conflitos e formação no trabalho).

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, N.; Baldanza, R.; Silva, E. & Almeida, N. (2009). *Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional do hospital universitário Prof. Alberto Antunes*. In: HUPAA., SEGET., Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal de Alagoas. Acedido a 08/11/2011. Vidé o link: http://www.aedb.br/seget/artigos09/284_Artigo_SEGET_fatores_intraorganizacionais_clima_org_final_29-09-09.pdf.
- Accioli, S. (2007). *Redes Sociais e Teoria Social: revendo os fundamentos do conceito*. Espanha: Londrina.
- Alejandro, V. & Norman, A. (2005). *Manual Introdutório à análise de redes sociais*. Universidade Autónoma del estado de México e Universidade Autónoma Chapingo. Acedido a 12/10/2011. Vidé o link: [http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20\[Trad\].pdf](http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20[Trad].pdf).
- Almeida, J. (2011). *O essencial sobre o capital social*. Imprensa Nacional da casa da moeda.
- Aniceto, F. (2011, dezembro). Hospitalidade: Unidade De Convalescença – HSJD Um modelo de qualidade. Pp. 26 -31 (294).
- Aquino, J. (2000). *As teorias da ação social de Coleman e de Bordieu*. Humanidades e Ciências Sociais. Vol. 2 n.º2.
- Arco, H. (2010). *Tecendo Redes*. Dissertação de doutoramento, Universidade de Évora (Doutoramento em Sociologia), Évora.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 6.ª edição. Lisboa.
- Borgatti, S. & Halgin, D. (2011). On Network Theory. *Organization Science*. Articles in Advance, pp. 1 – 14. Acedido a 19/12/2012. Vidé link: <http://www.steveborgatti.com/papers/orsc.1110.0641.pdf>.
- Burt, R. (2001). *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*. University of Chicago and Institute Européen d’Affaires INSEAD. Acedido a 20/12/2012. Vidé link: <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>.
- Carapinheiro, G. (1993). *Saberes e Poderes no Hospital*. Porto: Afrontamento.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. Volume I. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, I. (2005). *Uma ferramenta para análise da comunicação organizacional através de redes sociais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Salvador (Mestrado em Redes de Computadores), Salvador.
- Cerclé, A. & Somat, A. (1999). *Manual de psicologia social. Epigénese desenvolvimento e psicologia*. Instituto Piaget.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6.ª edição. Editora Campus.
- Christenses, C.; Marx, M. & Stevenson, H. (2006). *The tools cooperation and Change*. Harvard Business. Acedido a 07/01/2012. Vidé link: <http://www.asaecenter.org/files/The%20Tools%20of%20Cooperation%20and%20Change.pdf>.

- Colina, C. (2005). Bases sócio-metodológicas para el Análisis de Redes Sociales, ARS. Universidad Autónoma de Barcelona. Acedido a 12/10/2011. Vidé link: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1374915.pdf.
- Donabedian, A. (1980). *Definition of quality and approaches to its assessment in explorations in quality assessment and monitoring*. Volume 1. Michigan: Health administration press.
- Ferreira, J.; Carvalho, M.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fialho, J. (2006). Economia e Sociologia – Redes Sociais: Análise de Redes Sociais: Algumas pistas para a aplicação à Saúde.
- Fialho, J. (2008). TMQ: Diagnóstico de processos de qualidade nos serviços de saúde: A perspetiva da Análise De Redes Sociais.
- Fialho, J. (2008). *Redes de Cooperação interorganizacional: o caso das entidades formadoras do Alentejo Central*. Dissertação de doutoramento. Universidade de Évora (Doutoramento em Sociologia). Évora.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da conceção à realização*. 5.ª edição: Lusociência.
- Freeman, L. (1978, 1979). *Centrality in Social Networks – conceptual Clarification*. Social Networks.
- Freixo, M. (2011). *Teorias e modelos de comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fritz, I. (2010). *Dinâmicas e Relações Intra-Organizacionais nos Cuidados à Criança/Adolescente com Diabetes Mellitus tipo I*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora (Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional em Saúde). Évora.
- Gameiro, P. (2005). *As organizações em rede*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Acedido a 15/10/2011. Vidé link: <http://chile.unisinos.br/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonzalez, J. (2005). *El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Granovetter, M. (1983). *Sociological Theory*. Volume 1: State University of New York. Acedido a 16/10/2011. Vidé link: <http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/granstrengthweakties.pdf>.
- Guerreiro, I. (2011). RNCCI: A rede na 1.ª Pessoa. Acedido a 09/01/2012. Vidé link: http://www.rncci.min-saude.pt/SiteCollectionDocuments/rede_novembro_2011.pdf.
- Hanneman, R. (2001). Introduction to Social Network Methods. In Redes Sociales. Acedido a 18 de julho de 2012 em <http://www.redes-sociales.net/>.
- Holgado, I. (2005). *Lazos fuertes y proveedores múltiples de apoyo: comparación de dos formas de representación gráfica de las redes personales*. Universidad de Sevilla.

- Imperatori, E. (1999). *Mais de 1001 conceitos para melhorar a qualidade dos serviços de saúde*. Edinova. Lisboa.
- Laruccia, M. (1999). *O Modelo do processo de comunicação organizacional, centralizada ou descentralizada*. São Paulo.
- Lazzarini, S.; Chaddad, F. & Neves, M. (2000). *O conceito de capital social e aplicações para o desenvolvimento e estratégia sustentável*. Preços Agrícolas.
- Lémieux, V. & Ouimet, M. (2008). *Análise estrutural das redes sociais*. Instituto Piaget.
- Lima, S. & Barcelos, S. (2003). *A comunicação organizacional rompendo barreiras*._URCAMP. Acedido em 15/01/2012. Vidé link: <http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>.
- Lin, N. (2001). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. University Press. Cambridge.
- Mangia, E. & Muramoto, M. (2005). Ter. Ocup. Universidade São Paulo: O estudo das redes sociais: apontamentos teóricos e contribuições para o campo da saúde. Volume 16. São Paulo.
- Marteleteo, R. (2001). Ci. Inf. Brasília: Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. Brasília. Acedido a 16/10/2011. Vidé link: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>.
- Mezomo, J. (2001). *Gestão da qualidade na saúde*. Manole. São Paulo.
- Olave, M. & Neto, J. (2001). *Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. Acedido a 17/10/2011. Vidé link: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>
- Pereira, A & Poupa, C. (2008). *Como escrever uma tese monografia ou livro científico*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Petit, F. & Dubois, M. (1998). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Instituto Piaget. Lisboa.
- Pinto, A. & Junqueira, L. (2008). *A Análise de redes sociais como ferramenta de diagnóstico das relações de poder*. Pontifícia Universidade Católica de S. Paulo. São Paulo.
- Pisco, L. (2001). Ordem dos Enfermeiros n.º3: Perspetivas sobre a qualidade em saúde na saúde.
- Pitassi, C. & Diana, T. (2003). *Redes Estratégicas Virtuais: Fatores Críticos de Sucesso*.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.ª edição. Gradiva.
- Raider, H. & Krackhardt, D. (2001). *Intraorganizational Networks*._Companion to organizations. Oxford, UK: Blackwell. Acedido a 28/06/2011. Vidé link: <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/2001/2001%20Intra-Organizational%20Networks.pdf>.
- Reis, V.(2007). *Gestão em Saúde: um espaço de diferença*. Escola Nacional de Saúde pública: Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.

Revez, S. (2010). *Reabilitação no Internamento Hospitalar: Prospetiva Dinâmica de Atores. Implementação da Governação Clínica num Hospital E.P.E..* Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora (Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional em Saúde). Évora.

Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados [RNCCI] (2010). Acedido a 09 de janeiro de 2012 em <http://www.rncci.min-saude.pt/>.

Sant'ana, L. (2011). *Redes Sociais, comunicação, Organizações: Análise de Redes Sociais como Metodologia para a Comunicação no contexto das organizações.* Acedido a 11/10/2011. Vidé link: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_lidiane-santanna.pdf.

Santos, N. (1999). *Identidade e cooperação: individual e coletivo em contextos organizacionais.* Dissertação de Doutoramento. Universidade de Évora (Doutoramento em Psicologia). Évora.

Silva, A. & Pinto, J. (2009). *Metodologia das ciências sociais.* 15.ª edição. Edições Afrontamento.

Silva, C.; Arco, H. & Fialho, J. (2006). *Revista Hispana para el análisis de redes sociales: As práticas clínicas na formação da Enfermagem: Aspetos Teórico-Metodológicos da aplicação da análise de redes sociais.*

Silva, C. (2011). *Análise de redes sociais dos serviços de saúde: A ação organizada das organizações de serviços de saúde e sociais no apoio a crianças com doenças crónicas. XI Congresso Luso Afro Brasileiro de ciências sociais.* Salvador. Acedido a 08/11/2011. Vidé link: http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1306797716_ARQUIVO_Final_CSJFJS_Artigo_estudo_diabetes_f.pdf

Silva, C.; Saraiva, M. & Teixeira, A. (2010). *A Qualidade numa perspetiva multi e interdisciplinar. Qualidade e Saúde: perspetivas e práticas.* Edições Sílabo.

Silvestrin, C.; Godoi, E. & Ribeiro, A. (2006). *Unirevista: Comunicação, linguagem e comunicação organizacional.* Acedido a 29/11/2011. Vidé link: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNlrev_Silvestrin.PDF.

Snijders, T.; Bunt, G. & Steglich, C. (2009). *Introduction to Stochastic Actor – Based Models for Network Dynamics.* Acedido a 14/02/2012. Vidé link: <http://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/SnijdersVandeBuntSteglich2010.pdf>.

Sousa, P. (2006). *Patient Safety: A necessidade de uma estratégia nacional; Qualidade e Saúde.* Ata Médica Portugal.

Tomey, A. & Alligoog, M. (2004). *Teóricas de Enfermagem e a Sua Obra (Modelos e Teorias de Enfermagem.).* 5.ª edição. Lusociência: Lisboa.

ANEXOS

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO:

Categoria Profissional: _____

Idade: _____ Sexo: _____

Tempo de Serviço (Anos + meses): _____

1. Assinale com um X, todas as pessoas que procura frequentemente (sempre que precisa) para esclarecimento de informações (estado clínico; antecedentes pessoais, evolução ao longo dos turnos; AVD's) sobre os utentes internados.

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

2. Assinale com um X, todas as pessoas que procura quando sente dificuldade em concretizar tarefas relacionadas com o seu trabalho (concretização de tarefas específicas atribuídas; normas de serviço; circulares; dúvidas teóricas ou técnicas práticas; boas práticas, etc.).

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

3. Assinale com um X, todas as pessoas a quem transmite preferencialmente informações sobre os utentes (consultas, exames; informações provenientes da passagem de turno; AVD's; evolução clínica; alterações terapêuticas; alterações do estado clínico; normas ou práticas alteradas no serviço).

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

4. Assinale com um X, todas as pessoas que procura quando se depara com a agudização do estado clínico de um utente.

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

5. Assinale com um X, todas as pessoas com as quais considera manter um relacionamento (disponibilidade, confiança) de partilha de recursos (materiais, informações, conhecimento...).

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

6. Assinale com um X, todas as pessoas com quem estabelece contactos de carácter informal (discussão, aconselhamento, sobre as suas práticas diárias de trabalho, fora do ambiente profissional/canais formais de comunicação da organização).

	Frequentemente
Médico	
Médico	
Médica	
Médica	
Médico	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeiro	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Enfermeira	
Capelão	
Administrativa	
Animadora Sócio – Cultural	
Psicóloga	
Dietista	
Técnica de Serviço Social	
Terapeuta da Fala	
Terapeuta Ocupacional	
Fisioterapeuta	
Fisioterapeuta	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Assistente Operacional	
Auxiliar de Enfermagem	

Obrigado pela sua colaboração!

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Sendo um ator com um lugar privilegiado na rede no que respeita à receção de fluxos (comunicação / informação) qual a justificação na sua opinião para um nível tão reduzido no que respeita à sua emissão de informação, quer a nível formal quer a nível informal?
2. De um primeiro momento para um segundo momento de investigação, a sua emissão de fluxos para a rede aumentou, o que mudou?
3. A rede formal da equipa apresenta em ambos os momentos um elevado grau de interações (boa dinâmica de cooperação) contrapondo com um reduzido grau a nível da rede informal. O que pensa sobre isto?
4. Trabalhar em Equipa é?
5. Quais as potencialidades e constrangimentos que encontra no trabalho em equipa?
6. Como prospectiva o futuro da rede da Equipa Multidisciplinar?

Exmo. Sr.:

Diretor Adelino Manteigas

Hospital S. João De Deus, Montemor-o-Novo

Assunto: Pedido de autorização para a recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional em Saúde.

Eu, Carla Vitória Serrano Santanita, Enfermeira nos Serviços Unidades Cuidados Continuados Integrados no Hospital S. João De Deus em Montemor-o-Novo, a frequentar o VII do Curso de Mestrado em Intervenção Sócio Organizacional em Saúde, especialização em Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde, ministrado em associação entre a Universidade de Évora e a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, I.P.L. (Registo na DGES nº. R/B-AD917/2007), venho por este meio solicitar a V.Ex^a a necessária autorização para a recolha de dados na instituição que dirige, a realizar no âmbito dum estudo conducente à dissertação do referido Mestrado, subordinado ao tema “Dinâmicas Intra Organizacionais. Um olhar na perspetiva da Análise de redes sociais num serviço de saúde”, sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Manuel Fialho, docente da Universidade de Évora.

Tendo como objetivos principais desta proposta de dissertação:

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

Pretende-se efetuar a recolha de informação junto de todos os elementos que desempenham funções na Equipa multidisciplinar da Unidade Cuidados Continuados Integrados, socorrendo-se à utilização de um questionário num primeiro momento e num segundo momento e posteriormente através do recurso à entrevista semidirigida.

Os dados recolhidos junto dos colaboradores, serão estritamente confidenciais e em caso algum serão divulgados a terceiros com a menção da entidade em causa, sendo que na análise estatística, como regra de confidencialidade, será utilizada uma codificação.

Grata pela vossa colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

A Requerente

(Carla Vitória Serrano Santanita)