



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado de Sociologia**

**Especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável**

**Dissertação**

**Cultura Organizacional, Participação e Desenvolvimento de  
Recursos Humanos em IPSS**

**Estudo de Caso**

**Elaborado por:**

**Ana Cristina Lopes Anselmo Baião Custódio**

**Orientadora:**

**Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano**

**Évora**

**Julho 2013**

Agradecimentos

Ao José e ao Vasco

À Professora Doutora Maria Manuel Serrano

## Resumo

A presente investigação analisa a cultura organizacional de uma misericórdia (IPSS), a partir da caracterização de algumas práticas de desenvolvimento de recursos humanos dessa mesma instituição: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, comunicação e participação. Caracteriza-se não só a cultura organizacional associada às práticas de desenvolvimento de recursos humanos, mas também a forma como os trabalhadores, de acordo com as suas características sociodemográficas, apreendem a cultura organizacional da IPSS.

A investigação é orientada por duas hipóteses: i) as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada enquadram-se mais na cultura de apoio; e ii) a cultura organizacional da IPSS estudada é apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores. O modelo de análise da pesquisa assenta no estudo de caso. A recolha de dados inclui a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e o inquérito por questionário.

**Palavras-chave:** *Cultura organizacional, Desenvolvimento de recursos humanos, Economia Social.*

## **Abstract**

### Organizational Culture, Participation and Development of Human Resources in IPSS

#### Case Study

This research examines the organizational culture of an IPSS, specifically the Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, from the characterization of some practices of Human Resources Management (HRM) implemented at the same institution, namely: recruitment, selection, training and development, communication and participation. It features up to organizational culture and HRM practices and how they contribute to human resource development. Consequently, we analyze how well workers, according to their sociodemographic characteristics, seize the organizational culture of the IPSS.

The literature review and direct observation allowed to define two hypotheses, which serve as guides to research: i) management practices and human resource development of IPSS approach the type of culture support, and ii) the organizational culture of the IPSS is perceived differently by workers, depending on their socio-demographic characteristics.

The strategy defined for the research is based on case study. The data collection focused on the techniques of documentary analysis, semi-structured interviews and questionnaire.

**Keywords:** *Organizational culture, human resource development, social economy.*

# Índice

Índice.....	5
Índice de Tabelas.....	7
Índice de Figuras .....	8
Lista de Siglas ou Abreviaturas.....	10
Introdução.....	11
Capítulo I – Cultura Organizacional.....	14
1. Abordagens teóricas de cultura organizacional.....	14
2. Tipologias de cultura organizacional.....	19
2.1. Tipologias de dimensões unipolares .....	19
2.2. Tipologias de dimensões bipolares .....	22
3. Modelo de valores contrastantes .....	23
Capítulo II - Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	27
1. Formas de organização do trabalho: de uma organização taylorista a uma organização pós-taylorista.....	27
2. Participação.....	32
3. Formação e Desenvolvimento.....	34
4. Comunicação.....	36
5. Recrutamento e Seleção .....	38
Capítulo III - Economia Social .....	40
1. Abordagens teóricas de economia social.....	40
2. Uma visão do caso português .....	45
2.1. Contornos históricos .....	45
2.2. O enquadramento jurídico da economia social .....	48
2.3. Alguns números da economia social.....	50
2.4. Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	53
3. Economia social e cultura organizacional .....	54
Capítulo IV – Modelo de Análise e Metodologia de Investigação.....	57
1. Modelo de análise.....	57
2. Metodologia de investigação .....	59

Capítulo V – Cultura organizacional, participação e desenvolvimento de recursos humanos – estudo de caso de uma misericórdia .....	64
1. Caracterização geral da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo.....	64
2. As práticas de desenvolvimento de recursos humanos.....	69
2.1. Recrutamento e seleção.....	69
2.2. Formação e desenvolvimento .....	72
2.3. Comunicação .....	75
2.4. Participação .....	77
3. A Cultura organizacional da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo.....	81
Considerações finais e conclusões .....	96
Bibliografia .....	100

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de cultura segundo as principais abordagens das organizações .....	15
Tabela 2: Abordagens teóricas de cultura organizacional segundo Joanne Martin .....	18
Tabela 3: Os seis princípios básicos da Organização Científica do Trabalho .....	28
Tabela 4: Modelo de Análise .....	58
Tabela 5: Respostas Sociais da SCMFA.....	65
Tabela 6: Tipologia de contratos dos RH da SCMFA .....	66
Tabela 7: Grupos etários dos RH da SCMFA.....	67
Tabela 8: Níveis de antiguidade dos RH da SCMFA.....	67
Tabela 9: Níveis de habilitações dos RH da SCMFA.....	68
Tabela 10: Níveis de qualificações dos RH da SCMFA.....	68
Tabela 11: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria recrutamento e seleção.....	70
Tabela 12: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria formação e desenvolvimento.	73
Tabela 13: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria comunicação.....	76
Tabela 14: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria participação .....	78
Tabela 15: Índices das Variáveis da Cultura de Apoio.....	91
Tabela 16: Índices das Variáveis da Cultura de Inovação.....	92
Tabela 17: Índice das Variáveis da Cultura de Objetivos .....	93
Tabela 18: Índices das Variáveis da Cultura de Regras .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Deal e Kennedy (1988).....	19
Figura 2: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Harrison (1972) .....	20
Figura 3: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Handy (1978) .....	21
Figura 4: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Witte e De Cock (1986).....	22
Figura 5: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Denison (1990).....	23
Figura 6: Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores (1985) .....	24
Figura 7: Peso do VAB da economia social e de alguns ramos de atividade na economia nacional (2010).....	51
Figura 8: Peso do emprego remunerado da economia social e de alguns ramos de atividades na economia social (2010) .....	52
Figura 9: Cultura da Prática de DRH Recrutamento e Seleção.....	71
Figura 10: Cultura da Prática de DRH Formação e Desenvolvimento .....	74
Figura 11: Cultura da Prática de DRH Comunicação .....	77
Figura 12: Cultura da Prática de DRH Participação .....	80
Figura 13: Cultura das Práticas DRH da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo ....	81
Figura 14: Cultura do Setor Administrativo e RH.....	82
Figura 15: Cultura do Setor Lar de Idosos .....	82
Figura 16: Cultura do Setor Centro de Dia e Apoio Domiciliário.....	82
Figura 17: Cultura do Setor Unidade de Cuidados Continuados.....	82
Figura 18: Cultura do Setor Centro Infantil .....	82
Figura 19: Cultura do Género Feminino.....	84
Figura 20: Cultura do Género Masculino .....	84
Figura 21: Cultura Idade Inferior a 35 Anos .....	85
Figura 22: Cultura Idade Entre 35 e 50 Anos.....	85
Figura 23: Cultura Idade Superior a 50 Anos .....	85
Figura 24: Cultura Residência Sede do Concelho.....	86
Figura 25: Cultura Residência Fora da Sede do Concelho.....	86
Figura 26: Cultura Contrato Permanente.....	86
Figura 27: Cultura Contrato Não Permanente .....	86
Figura 28: Cultura Antiguidade Inferior a 5 Anos.....	87
Figura 29: Cultura Antiguidade Entre 5 e 12 Anos .....	87
Figura 30: Cultura Antiguidade Superior a 12 Anos.....	87

Figura 31: Cultura Habilitações Escolares até ao 1º Ciclo .....	88
Figura 32: Cultura Habilitações 2º Ciclo .....	88
Figura 33: Cultura Habilitações Escolares 3º Ciclo .....	88
Figura 34: Cultura Habilitações Escolares Secundário .....	88
Figura 35: Cultura Habilitações Escolares Superior.....	88
Figura 36: Cultura Profissionais Pouco Qualificados.....	89
Figura 37: Cultura Profissionais Qualificados.....	89
Figura 38: Cultura Quadros Médios Superiores .....	89
Figura 39: Cultura Remuneração Inferior a 500 €.....	90
Figura 40: Cultura Remuneração Entre 501 e 750 € .....	90
Figura 41: Cultura Remuneração Entre 751 e 1000 € .....	90
Figura 42: Cultura Remuneração Superior a 1001 € .....	90

## Lista de Siglas ou Abreviaturas

ACT: Autoridade das Condições do Trabalho

AFRH: Administrativo-Financeiro e Recursos Humanos (Setor)

CD: Centro de Dia

CI: Centro Infantil

CIRIEC: *International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*

CRP: Constituição da República Portuguesa

CSES: Conta Satélite da Economia Social

DRH: Desenvolvimento de Recursos Humanos

INE: Instituto Nacional de Estatística

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social

NTIC: Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

OCT: Organização Científica do Trabalho

ONG: Organizações Não Governamentais

ONGD: Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento

QMS: Quadros Médios e Superiores

RH: Recursos Humanos

SAD: Serviço de Apoio Domiciliário

SAP: Sistemas Antropocêntricos de Produção

SCMFA: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo

UCC: Unidade de Cuidados Continuados

VAB: Valor Acrescentado Bruto

## Introdução

A realização deste estudo destina-se à obtenção do grau de Mestre em Sociologia, especialização de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, na Universidade de Évora. É um estudo de caso de uma misericórdia (IPSS), que aborda o tema da cultura organizacional, participação e desenvolvimento de recursos humanos.

A opção pelo tema, associado às IPSS, está relacionada com duas ordens de razões. Em primeiro lugar, com a crescente importância da economia social no conjunto da economia nacional, quer em termos de VAB, quer em termos de emprego. Em segundo lugar, com a necessidade de aprofundar, cada vez mais, a produção científica em torno de temas que representem um efetivo contributo à eficaz administração deste tipo de organizações.

O rápido crescimento do setor de solidariedade social, evidenciado pelo enorme aumento de IPSS registadas na Segurança Social e pelo assinalável crescimento da atividade interna das IPSS existentes, coloca aos responsáveis pela administração das mesmas, novos e mais exigentes desafios. A disponibilização de conhecimento científico sobre aspetos diversos que condicionam a gestão destas organizações, nomeadamente sobre a cultura organizacional, afigura-se-nos como relevante e oportuno.

Os conceitos centrais desta investigação são a cultura organizacional, o desenvolvimento de recursos humanos e a economia social.

O objetivo central proposto foi compreender a relação que se estabelece entre a cultura organizacional dominante na IPSS e algumas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, designadamente, de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, comunicação e participação. Pretende-se, desta forma, dar resposta à questão de partida que orientou esta investigação: em que medida a cultura organizacional das IPSS assenta em modelos que valorizam a participação dos trabalhadores?

Em termos de objetivos específicos do estudo, prevê-se não só caracterizar a cultura organizacional associada às práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada, como também caracterizar a forma como os trabalhadores, de acordo com as suas características sociodemográficas, apreendem a cultura organizacional da IPSS.

A concretização destes objetivos assenta em duas hipóteses que orientam o estudo: as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada enquadram-se mais na cultura de apoio; e a cultura organizacional da IPSS estudada é apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores, em função das suas características sociodemográficas. A formulação destas hipóteses assenta em duas teorias resultantes da problematização do tema: i) existe um traço comum entre os princípios e valores das organizações da economia social, os sistemas antropocêntricos de produção e a cultura de apoio (modelo das relações humanas); ii) é comum encontrarem-se na mesma organização culturas diferenciadas, sobrepostas ou até mesmo contrastantes (perspetiva construtivista e fragmentada).

A investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Os três primeiros capítulos apresentam o quadro teórico-conceptual, elaborado a partir da revisão da literatura em torno de três conceitos centrais: a cultura organizacional, as práticas de desenvolvimento de recursos humanos e a economia social.

O primeiro capítulo analisa o conceito de cultura organizacional nas diferentes abordagens teóricas propostas por Bertrand (1991) - mecanicista, humanista, sistémica, política, cultural e cognitiva, Sackmann *apud* Neves (2000) (culturalista, funcionalista, cognitiva e construtivista) e Martin *apud* Neves (2000) - integradora, diferenciadora e fragmentada; as tipologias de cultura organizacional propostas por diversos autores (tipologias unipolares e tipologias bipolares); e o modelo de valores contrastantes.

O segundo capítulo trata o conceito de desenvolvimento de recursos humanos, analisando a evolução das formas de organização do trabalho desde a perspetiva taylorista até à perspetiva pós-taylorista, e as diversas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos abordadas neste estudo, designadamente: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, comunicação e participação.

O terceiro capítulo debruça-se sobre o conceito de economia social, sob diversos pontos de vista: i) as abordagens teóricas de economia social, distinguindo os conceitos de organização não lucrativa, economia social e economia solidária; ii) uma visão do caso português, traçando os seus contornos históricos, o enquadramento jurídico, os números da economia social e a caracterização das IPSS (uma forma de economia social específica do nosso país); e iii) a relação entre os conceitos de economia social e cultura organizacional.

O capítulo IV apresenta o modelo de análise e a metodologia de investigação que suportaram a presente investigação: os objetivos do estudo, as hipóteses de investigação, o

tipo de estudo utilizado, os instrumentos de recolha de informação e o processo de tratamento de informação.

O capítulo V analisa os resultados do trabalho de campo. Compreende a caracterização geral da IPSS (missão, respostas sociais, evolução da atividade, recursos humanos e prioridades estratégicas); a análise das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, comunicação e participação), a partir da informação extraída das entrevistas e dos inquéritos por questionário; e a verificação das hipóteses da investigação, através da informação fornecida pelos inquéritos de questionário para análise da cultura organizacional.

## Capítulo I – Cultura Organizacional

### 1. Abordagens teóricas de cultura organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional remonta, segundo Bilhim (2007), ao final dos anos 60 do século passado, ainda que o termo tenha sido utilizado, pela primeira vez, por A. Pettigrew<sup>1</sup>, num artigo que o mesmo escreveu já no final dos anos 70. Desde esse período, muitos investigadores e publicações académicas abordaram este assunto, suscitando a proliferação de uma grande quantidade de definições.

Alguns autores (Torres, 2008; Bertrand, 1991) constataam que os primeiros grandes teóricos das organizações, nunca assumiram a cultura das organizações como tema explícito de estudo. Ainda assim, não deixam de ter subjacente, nas suas abordagens sobre as organizações, uma conceção de cultura. Na perspetiva de Bertrand (1991), todos eles compreenderam que as mudanças organizacionais com significado, repousavam sobre a transformação dos valores, das ideologias e das perceções da organização, ou seja, sobre os principais elementos que definem a cultura organizacional.

Bertrand (1991) propõe diversas definições do conceito de cultura a partir da análise das principais abordagens organizacionais: mecanicista, humanista, sistémica, política, cultural e cognitiva (ver tabela 1).

Para os mecanicistas a cultura é apenas um elemento da organização que se gere como todos os outros. Os valores dominantes que a orientam são a excelência, a performance, a eficiência, a rapidez de execução, o controle da organização e o controle do meio. A abordagem humanista constitui uma reação à abordagem mecanicista, ao propor uma cultura mais centrada nas pessoas e na satisfação das suas necessidades, do que nos processos de gestão. Uma organização para ser eficaz deve adaptar a sua estrutura às necessidades psicológicas das pessoas. A abordagem sistémica atribui à cultura, como função principal, a adaptação da organização ao seu meio ambiente. A eficácia de uma organização mede-se por

---

<sup>1</sup> Pettigrew, A. (1979). *On studying Organizational Culture*. Administrative Science Quarterly. Vol. 24, p. 570-581.

**Tabela 1: Definições de cultura segundo as principais abordagens das organizações**

Tipo	Mecanicista	Humanista	Sistémica	Política	Cultural	Cognitiva
Sinónimos	Clássica, Racional	Relações Humanas, Escola Interacionista	Orgânica, Sociológica,			
Natureza da Realidade	Organizações Racionais	Psicológica	Biológica	Conflitual	Construção Simbólica	Estrutura cognitiva
Tipo de Intervenção	Racionalizar a realidade	Melhorar as relações humanas	Sistematizar	Tomar o poder	Interpretar o sentido	Desenvolver o conhecimento
Tema Dominante	Objetivo	Pessoa	Sistema	Estratégias	Crenças	Programas, Sistema especialista
Conceção de homem	Ser finalizado	Ser relacional	Organismo	Ser político	Ser crente	Ser cognitivo
Palavras-chave da cultura	Valores, normas, objetivos, trabalho, hierarquia, organigrama, objetivos, competição, planificação, estratégias, planos, recompensas, esforço, tarefas, racionalidade, profissionalismo, análise objetiva	Desejos, necessidades, criatividade, grupo, personalidade, energia, intuição, equipa, motivação, emoções	Subsistema, adaptação, equilíbrio, homeostase, ambiente, integração	Poder, lutas, influência, controle, estratégias, dominação.	Sentido, crenças, significados, símbolos, ritos, festas, fantasma, sonho	Conhecimentos, modelização, representação, aprendizagem, sistema especialista
Função da Cultura	Gerir	Gostar	Adaptar	Dominar	Inculcar	Aprender
Autores	Fayol, Taylor e Weber	Lewin, Likert, McGregor, Maslow, Blake et Mouton, Barnard, Salznick	Bertalanffy, Boukling, Dupuy, Maturana, Morin, Kast, Rosenzweig	March, Simon, Crozier, Friedberg, Mumby	Peters, Weick, Waterman, Frost, Carbaugh, Ouchi	Simon, March, Bateson, Cyert, Olson, Argyris, Schon, Weick
Definições de cultura	A cultura é um conjunto de fatos que é preciso gerir como qualquer outro setor da organização	A cultura é o conjunto de comportamentos valorizados e partilhados pelas pessoas de uma organização	A cultura é um subsistema da organização servindo sobretudo fins de adaptação interna e externa	A cultura é o conjunto de valores que fazem o objeto de uma luta de poder numa organização	A cultura é o conjunto dos símbolos e dos mitos, das crenças e dos valores partilhados, pelas pessoas e que definem uma organização	A cultura é o conjunto dos conhecimentos que orientam o pensamento e a ação numa organização.

Fonte: Bertrand (1991: 8)

essa capacidade de adaptação da organização ao meio envolvente. A abordagem política tem tendência a definir a cultura organizacional em função das relações de poder. Para os defensores da abordagem cultural, a cultura é o conjunto dos significados criados e partilhados por um grupo de pessoas. É a consciência da organização e transmite-se sobretudo por símbolos. A perspectiva cognitiva vê a cultura como o conjunto dos conhecimentos que orientam o pensamento e a ação numa organização (Bertrand, 1991).

Sackmann (1991 *apud* Neves, 2000) na tentativa de sistematizar o conceito de cultura organizacional, sugere 4 perspectivas alternativas: culturalista, funcionalista, cognitiva e construtivista.

A perspectiva culturalista, presente nos trabalhos de Elliot Jaques<sup>2</sup>, John Eldridge & Alastair Crombie<sup>3</sup> e W. B. Tunstall<sup>4</sup>, centra a sua análise nos princípios e leis gerais que explicam o funcionamento organizacional. A cultura é encarada como um todo, com aspetos visíveis (artefactos e comportamentos) e aspetos invisíveis (conhecimento e emoção), que são adquiridos e transmitidos de um modo simbólico. Segundo Neves (2000), as principais limitações ou dificuldades desta perspectiva decorrem da utilização do método etnográfico, bastante moroso em termos de análise de dados.

A perspectiva funcionalista, prosseguida por autores como David Drennan<sup>5</sup> ou Gareth Morgan<sup>6</sup>, focam a análise nas manifestações tangíveis da cultura (comportamentos, artefactos e símbolos) e respetivos significados subjacentes. A cultura é definida como «o modo de fazer as coisas», o qual é fruto mais do significado atribuído aos símbolos que da interação social (NEVES, 2000).

A perspectiva cognitiva agrega autores como Geert Hofstede<sup>7</sup>, Edgar Schein<sup>8</sup>, Daniel R. Denison<sup>9</sup>, John P. Kotter e James L. Heskett<sup>10</sup>, Christian Scholz<sup>11</sup>. Ainda que estes autores

---

<sup>2</sup> Jaques, E (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York, Dryden Press.

<sup>3</sup> Eldridge, J. E. T. e Crombie, A. D. (1974). *A sociology of organizations*. London, Allen e Unwin.

<sup>4</sup> Tunstall, W. B. (1983). Cultural Transition at AT&T. *Sloan Management Review*, 25 (1), 15-26.

<sup>5</sup> Drennan, D. (1992). *Transforming Company Culture*. London, McGraw-Hill.

<sup>6</sup> Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Califórnia, Sage Publications

<sup>7</sup> Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. McGraw-Hill International (UK) Limited.

<sup>8</sup> Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. S. Francisco, Jossey-Bass Pub.

<sup>9</sup> Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

<sup>10</sup> Kotter, J. P. e Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press.

proponham diferentes conteúdos para as dimensões mais importantes da cultura, têm em comum, a perspetiva de: «(1) a cultura como uma construção social de regras orientadoras da percepção e do pensamento e, (2) um processo que emerge a partir da interação social para a resolução de um problema e cujos resultados se transformam em “know-how” com o tempo, o qual é transmitido e ensinado a outros mediante processos de socialização organizacional» (Neves, 2000: 79). Uma limitação apontada a esta perspetiva relaciona-se com o pressuposto de homogeneidade da cultura, que não valoriza adequadamente o contexto ambiental complexo, evolutivo e interdependente da organização, associado às mudanças económicas, sociais, políticas e tecnológicas (Neves, 2000).

Por fim, a perspetiva construtivista, que entende a cultura como o resultado de uma construção da realidade. Segundo esta abordagem, é possível encontrar na mesma organização culturas diferenciadas, sobrepostas ou até mesmo contrastantes (Neves, 2000). Joanne Martin<sup>12</sup>, Caren Siehl<sup>13</sup> e Renaud Sainsaulieu<sup>14</sup>, enquadram-se nesta perspetiva. Nas suas obras, procuram identificar as identidades e as sub-culturas existentes na organização.

Martin (1992 *apud* Neves, 2000) propõe a sistematização das abordagens teóricas de cultura organizacional segundo 3 abordagens: integradora, diferenciadora e fragmentada.

A perspetiva integradora, prosseguida por autores como Caren Siehl e Edgar Schein, defende a homogeneidade cultural apelando para a necessidade da existência de uma cultura consensual, consistente e única da cultura organizacional. O sentido da homogeneidade e da harmonia é a essência desta abordagem que tem a organização como unidade de análise. Segundo Neves (2000), a cultura é vista como o «fator coesão» que une todos os elementos da organização em torno de um conjunto de valores partilhados. Trata-se de uma orientação que sugere a possibilidade e a vantagem de uma organização se dotar de uma cultura forte, geradora de coesão e de integração (Gomes, 1991).

---

<sup>11</sup> Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy – the problema of strategic fit. *Long Range Planning*, 20, (4), 78-87.

<sup>12</sup> Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York, Oxford University Press.

<sup>13</sup> Siehl, C. e Martin, J. (1988). Measuring organizational culture: mixing qualitative and quantitative methods. In M. O. Jones, M. D. Moore e Snyder (Eds), *Inside Organizations: understanding the human dimensions*, 79-103. Newbury Park, CA: Sage.

<sup>14</sup> Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.

**Tabela 2: Abordagens teóricas de cultura organizacional segundo Joanne Martin**

Elementos	Perspetivas de abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
Essência	Homogeneidade e harmonia	Diferença e conflito	Ambiguidade
Consenso	A nível da organização	A nível de grupo	Multiplicidade de visões e ausência de consenso
Manifestações	Relações de consistência	Relações de inconsistência	Falta de clareza e complexidade
Matriz cultural	Uma e única	Várias e grupais	Múltiplas
Ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: Neves (2000: 74)

A perspetiva diferenciadora é associada aos trabalhos de K. Gregory<sup>15</sup>, Linda Smircich<sup>16</sup> e Sonja A. Sackmann<sup>17</sup>. O grupo assume-se como a unidade de análise preferencial da cultura. A organização é, na sua essência, caracterizada por divergências e conflitos entre os diferentes grupos que a constituem. Ao contrário da anterior, estamos perante várias matrizes culturais, tantas como os grupos existentes dentro da organização. Segundo Gomes (1991), esta perspetiva faz ressaltar a heterogeneidade e a conflitualidade inerente aos processos organizacionais e vê as organizações como um conjunto de subculturas que se relacionam e apresentam um maior ou menor grau de convergência.

Na perspetiva fragmentada o indivíduo é o principal foco de análise. Para Neves (2000), a ambiguidade, o paradoxo e a tensão entre opostos são a sua principal marca. A cultura não implica necessariamente uniformidade de valores e, os mesmos, apesar de diversos e por vezes conflitantes, podem coexistir no mesmo espaço cultural. Se a perspetiva integradora apela a uma cultura única e singular, com o propósito de exercer um controlo sobre o comportamento de todos os indivíduos da organização, a perspetiva fragmentadora procura, perante a diversidade de subculturas profissionais, definir estratégias de negociação com os interesses e identidades das várias partes.

<sup>15</sup> Gregory, K. (1983). Native-View Paradigms: multiple culture and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

<sup>16</sup> Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, 339-358.

<sup>17</sup> Sackmann, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*, Sage Publications.

## 2. Tipologias de cultura organizacional

As tipologias de cultura organizacional permitem classificar as organizações em função de características culturais comuns. Abordamos de seguida algumas das principais formulações presentes na literatura dedicada ao tema da cultura organizacional, designadamente: a tipologia de Deal e Kennedy (1988), de Harrison (1972), de Handy (1978), de Witte e De Cock (1986), de Denison (1990) e de Quinn (1983,1986). As quatro primeiras constroem as suas culturas tipo na base de dimensões unipolares. As restantes privilegiam a estrutura bipolar das dimensões (Neves, 2000 e Bilhim, 2005).

### 2.1. Tipologias de dimensões unipolares

As várias tipologias que a seguir analisamos, cruzam duas dimensões organizacionais unipolares, que resultam na configuração de quatro quadrantes, correspondentes a diferentes tipos de cultura.

A tipologia de Deal e Kennedy (1988) propõe o cruzamento de duas dimensões: a quantidade de risco que é necessário as organizações correr e a velocidade com que se obtém informação do resultado dos riscos corridos.

Figura 1: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Deal e Kennedy (1988)

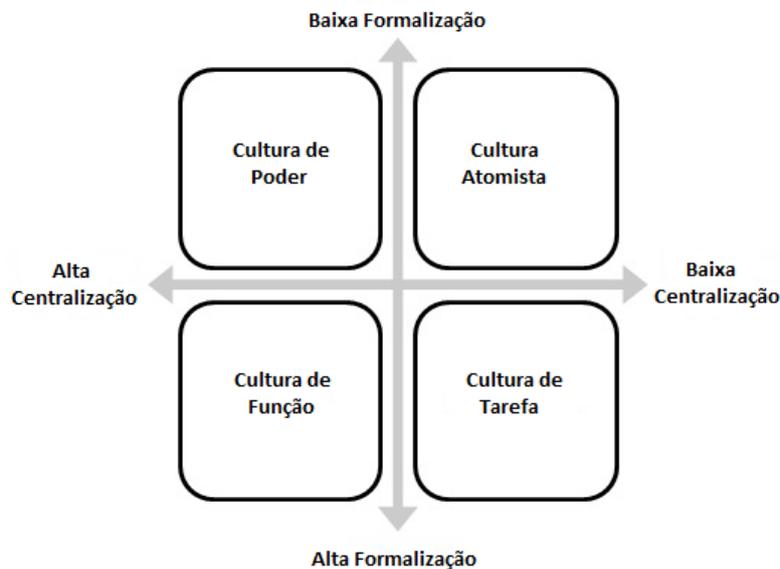


Fonte: Neves (2000: 88)

A cultura de processo (Baixo Risco e Velocidade Lenta) exalta a rigidez da hierarquia, caracterizada pela elevada formalização, ênfase no título profissional, lentidão na reação às exigências do meio e pouco estímulo à criatividade e inovação. As pessoas focam-se mais no modo de fazer e menos no que fazer. A cultura de risco (Alto Risco e Velocidade Lenta), muito focalizada no futuro, exige que o processo de decisão seja suportado por um elevado grau de conhecimento técnico, e uma grande capacidade de funcionar em ambientes de elevadas tensões e pressões. A cultura de ação (Alto Risco e Velocidade Rápida), focalizada sobretudo no presente e na resposta imediata ao cliente, valoriza a quantidade em detrimento da qualidade. A cultura da agressividade coloca a ênfase na rapidez e no curto prazo. A elevada competição interna, o individualismo e a reduzida cooperação são marcas deste tipo de cultura.

A tipologia de Harrison cruza as dimensões formalização e centralização, da qual resultam quatro quadrantes: cultura de poder, cultura atomista, cultura de função e cultura de tarefa.

Figura 2: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Harrison (1972)



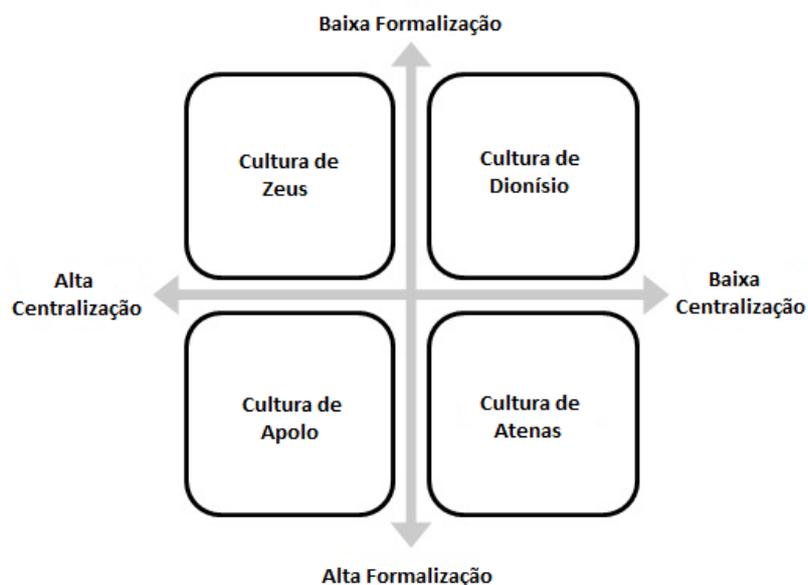
Fonte: Neves (2000: 88)

A cultura de função ou burocrática (Alta Centralização e Alta Formalização) estrutura-se em torno das regras e dos procedimentos formais e da valorização da estrutura hierárquica, característico de ambientes estáveis e pouco propícios ao risco e à mudança. A cultura de poder (Alta Centralização e Baixa Formalização), verbal e intuitiva, tem a vantagem de reagir

de forma rápida às solicitações do meio mas apresenta o risco de instaurar o princípio que «os fins justificam os meios» (Neves, 2000). A cultura atomista (Baixa Centralização e Baixa Formalização) pressupõe um mínimo de regras e de mecanismos de coordenação, facultando aos membros da organização uma elevada autonomia, em reconhecimento da competência dos mesmos. A cultura de tarefa (Baixa Centralização e Alta Formalização), preconiza valores como a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e o respeito mútuo e é típica das equipas interdisciplinares de projeto.

A tipologia de Handy (1978) considera as mesmas dimensões de Harrison, mas atribui aos quadrantes nomes da mitologia grega: Cultura de Apolo (Deus da Razão), Cultura de Zeus (o líder onnipotente dos deuses de Olimpo), Cultura de Dioniso (Deus da Autonomia) e Cultura de Atenas. As características das diferentes culturas dos quadrantes propostos por Handy são, da mesma forma, semelhantes ao modelo de Harrison.

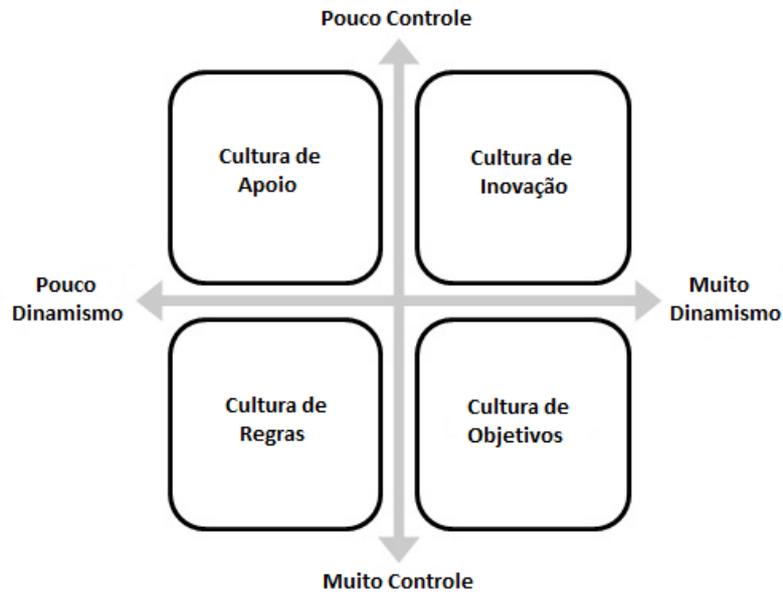
Figura 3: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Handy (1978)



Fonte: Neves (2000: 88)

A tipologia de Witte e De Cock (1986) avança com duas dimensões organizacionais - o controle e o dinamismo -, de que resulta quatro tipos de cultura: a cultura de pouco dinamismo e muito controle (regras), a cultura de pouco dinamismo e pouco controle (apoio), cultura de muito dinamismo e pouco controle (inovação) e a cultura de muito dinamismo e muito controle (objetivos).

Figura 4: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Witte e De Cock (1986)

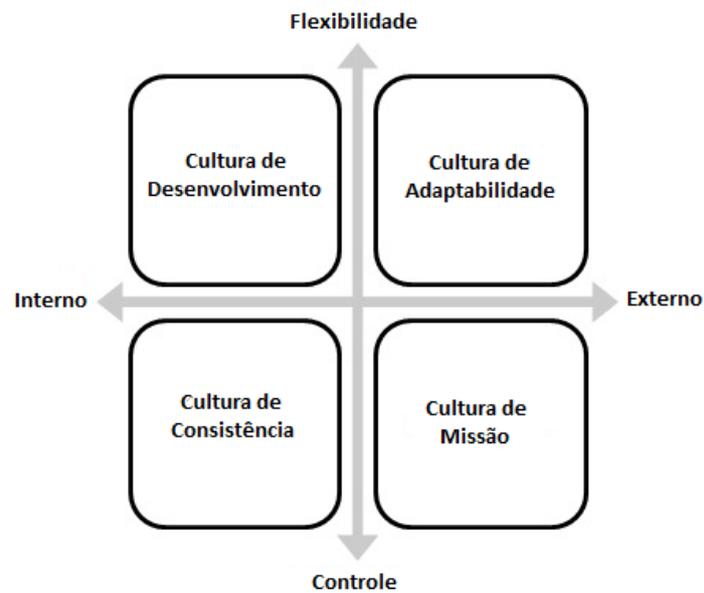


Fonte: Neves (2000: 88)

## 2.2. Tipologias de dimensões bipolares

As tipologias de dimensões bipolares, ao contrário das anteriores, traduzem dilemas nas dimensões da organização. A tipologia de Denison (1990) considera duas dimensões bipolares (Interno versus Externo e Controle versus Flexibilidade), que estão relacionadas entre si. Do cruzamento destas dimensões resultam quatro quadrantes: cultura de consistência, cultura de desenvolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão.

Figura 5: Modelo Tipológico de Cultura Organizacional de Denison (1990)



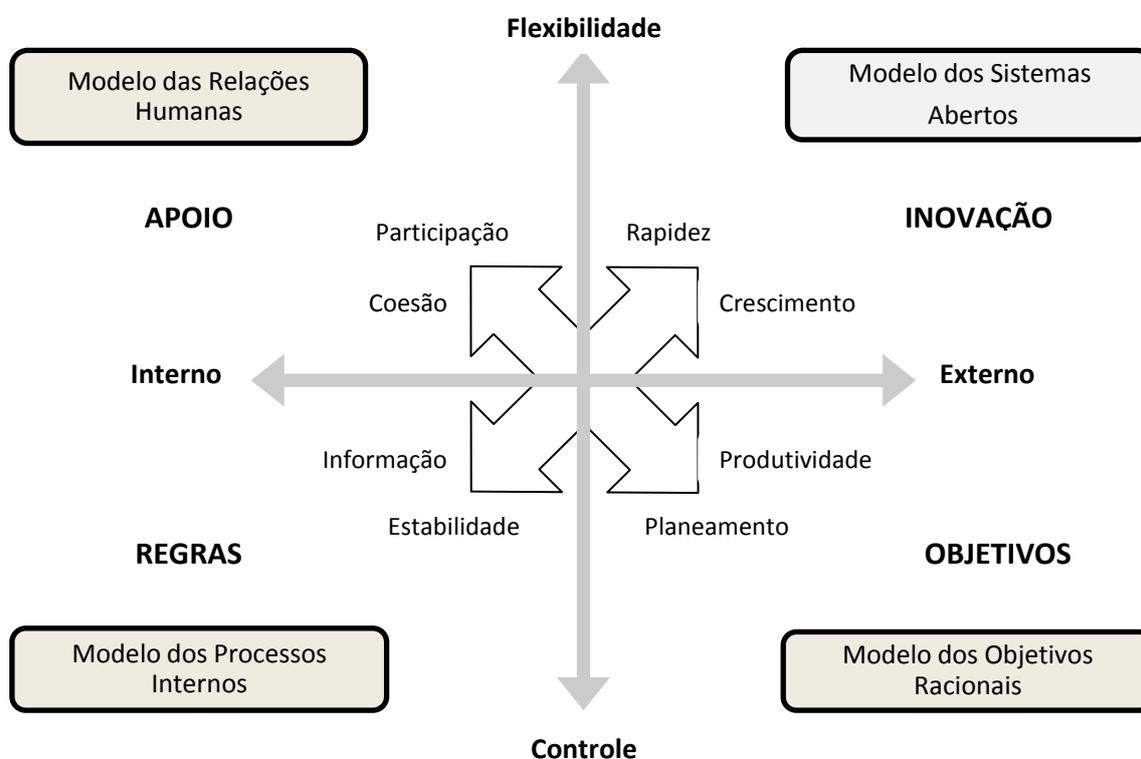
Fonte: Neves (2000: 88)

A cultura de consistência (Interno e Controle), valoriza a estabilidade interna, os valores e crenças partilhados e as regras e regulamentos. A cultura de desenvolvimento (Interno e Flexibilidade), caracteriza-se por elevados níveis de envolvimento e de participação dos recursos humanos. A cultura de adaptabilidade (Externo e Flexibilidade), está orientada para as pressões do contexto externo e para a flexibilização dos processos de funcionamento interno. A cultura de missão (Externo e Controle), dá um claro destaque à importância da clareza e direção dos objetivos e dos papéis individuais e institucionais.

### 3. Modelo de valores contrastantes

A tipologia de Quinn e colaboradores (1985), para além de se encaixar nas tipologias de dimensões bipolares (a par da apresentada por Denison), enquadra-se também no modelo dos valores contrastantes. Segundo Neves (2000), este modelo é representado por dois eixos, à volta dos quais se distribuem três dimensões, de cuja combinação resultam quatro quadrantes.

Figura 6: Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Colaboradores (1985)



Fonte: Neves (2000: 94)

A primeira dimensão está representada por um eixo vertical que varia entre a flexibilidade e o controle. A segunda dimensão (eixo horizontal) tem numa extremidade o foco interno e na outra o foco externo. A terceira dimensão está representada por um eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante: o modelo dos objetivos racionais que privilegia o alcance dos objetivos definidos; o modelo do sistema aberto, focado sobretudo na adaptação; o modelo das relações humanas que valoriza especialmente a motivação das pessoas e a descentralização das decisões; e o modelo dos processos internos que tem como principal finalidade a integração e o controlo (Neves, 2000).

Da sobreposição destas 3 dimensões resultam quatro tipos de culturas: a de apoio (Orientação Interna e Flexibilidade), a cultura de inovação (Flexibilidade e Orientação Externa), a cultura de regras (Controle e Orientação Interna) e cultura de objetivos (Controle e Orientação Externa).

A cultura de apoio (modelo de relações humanas), valoriza a flexibilidade, o lado interno das organizações, a participação, a confiança, o sentimento de pertença e o bem estar das pessoas. O critério de eficácia deste tipo de cultura é o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas. A liderança estimula a participação, o desenvolvimento das pessoas e o trabalho em grupo.

A cultura de *inovação (modelo dos sistemas abertos)* adequa-se a ambientes instáveis e turbulentos e a organizações que se caracterizam por premissas de cultura que defendem a inovação e o risco. Valoriza a flexibilidade, a mudança, o crescimento, a criatividade, a adaptação da organização à envolvente externa, o desafio, o crescimento, a iniciativa individual, a possibilidade de inovar e variedade de tarefas. O critério de eficácia da cultura de inovação é a conquista de quota de mercado e o crescimento em volume de negócios. A liderança deve ter visão estratégica e uma especial apetência para fazer crescer a organização e correr riscos.

A cultura das regras (modelo dos processos internos) é influenciada pela gestão, no sentido da formalização das estruturas e dos locais de trabalho. Desta forma, o lema deste tipo de organizações é a estabilidade e a previsibilidade. Valoriza-se a formalização, ordem, normas de funcionamento, segurança, uniformidade, centralização e estabilidade interna. É muito importante o controlo, a mensurabilidade, a documentação e a gestão da informação. Os colaboradores possuem regras bem definidas e estão predispostos a seguir essas linhas orientadoras, através de comportamentos que se pautam, essencialmente, pela estabilidade e previsibilidade. O critério de eficácia deste tipo de cultura é assegurar a estabilidade e a segurança. A liderança é conservadora e centralizadora.

A cultura de objetivos (modelo dos objetivos racionais) refere-se a instituições que privilegiam a produtividade, o desempenho e o alcance dos objetivos. Valoriza-se a capacidade de competir e de alcançar os objetivos pré-determinados. As organizações são orientadas para a envolvente externa e é nesse sentido que orientam todas as funções internas. Focam-se nas ações com o meio externo, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e outros agentes que interferem diretamente com os resultados da organização. Procura vantagens competitivas e visa a obtenção do lucro, os resultados e a satisfação dos clientes. O critério de eficácia desta cultura é a produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência de funcionamento. O líder está orientado para a tarefa e o alcance dos objetivos.

É importante referir que nenhuma empresa ou organização possui apenas um tipo de cultura, reunindo antes as características pertencentes às diferentes orientações culturais. Só através da existência de um equilíbrio entre os valores contrastantes poderá ser atingida a eficácia organizacional. Contudo, é possível identificar a existência de um ou mais padrões de cultura predominantes e com uma intensidade superior relativamente aos restantes.

## Capítulo II - Desenvolvimento de Recursos Humanos

### 1. Formas de organização do trabalho: de uma organização taylorista a uma organização pós-taylorista

Até aos anos 60 do século passado, as formas de organização do trabalho foram amplamente influenciadas pelos modelos clássicos de organização do trabalho, assentes nos princípios tayloristas-fordistas, desenvolvidos por F. W. Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925) e Henry Ford (1863-1947).

O americano F. W. Taylor foi o precursor da organização científica do trabalho (OCT) e criou, sobretudo, um sistema de racionalização do trabalho, através da medição de tempos e movimentos, tornando assim possível a substituição progressiva do operário profissional ou de ofício, por um novo tipo de operário, não-qualificado (Graça, 2002). Para Taylor, os princípios que devem estar na base da organização científica do trabalho são: a parcelização (uma tarefa); a especialização (um posto de trabalho); a individualização (um homem); a imposição de tempos (um tempo-padrão); a separação das funções de controlo e das funções de execução (um controlo especializado); e a separação das funções de concepção, decisão e coordenação, das funções de execução (uma hierarquização social)<sup>18</sup>.

O francês Henri Fayol desenvolveu uma teoria administrativa da empresa, que define e hierarquiza as seis grandes funções na empresa - da função de gestão ou administração, no topo, à função de execução, na base (Graça, 2002). Para Fayol, os cinco princípios que poderão levar a organização a ser mais eficaz são o princípio da disposição vertical, o princípio da unidade de comando, o princípio da exceção, o princípio da capacidade de controlo e o princípio da divisão de trabalho (Bertrand, 1991).

O outro americano, Henry Ford, foi o primeiro dos empresários da indústria automóvel a aplicar, em 1913, os princípios da linha de montagem em cadeia mecanizada, provocando com isso uma profunda transformação na economia industrial: a produção em grande série ou em massa (Graça, 2002).

---

<sup>18</sup> Ver tabela 3, que explicita os seis princípios básicos da organização científica do trabalho.

**Tabela 3: Os seis princípios básicos da Organização Científica do Trabalho**

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Parcelarização: uma tarefa	A cada operador é atribuído apenas uma tarefa ou um conjunto restrito de tarefas simples em detrimento de um conjunto significativo, diversificado e variado de atividades.
Especialização: um posto de trabalho	Cada operador efetua sempre o mesmo trabalho, estando afeto a um determinado posto de trabalho (fixo).
Individualização: um homem	Uma tarefa, um posto de trabalho, um homem. Eis a fórmula da OCT. Ou seja, não há lugar para a cooperação, a ajuda, o trabalho em grupo ou equipa.
Imposição de tempos: um tempo-padrão	O tempo para realizar a tarefa foi previamente calculado pelo gabinete de organização e métodos (ou serviço funcional equivalente) e serve de norma. O uso do tempo de trabalho (ciclo operativo, ritmo, cadência, etc.) e de não-trabalho (pausas, descanso suplementar, etc..) está estritamente regulamentado.
Separação das funções de controlo e das funções de execução: Um controlo especializado	Quem executa, não controla ou avalia os resultados. Esta função passará a ser uma prerrogativa da direcção, através dos serviços funcionais (staff).
Separação das funções de concepção, decisão e coordenação, das funções de execução: uma hierarquização social	Quem executa, não concebe, não decide, não planeia, não programa, não organiza, não coordena. Estas funções gestórias competem à direcção e ao seu staff.

Fonte: Liu, M. (1983) *apud* Graça (2002)

A organização taylorista tem na sua base um sistema que assenta numa análise científica dos tempos, de tal maneira que, a troco de um soma de dinheiro, considerada como estimulante, se atinja a máxima produtividade do operário (Sainsaulieu, 1997). Esta perspectiva conduz-nos a uma visão redutora do Homem, que apenas encontra motivação para produzir desde que seja recompensado financeiramente. A especialização exagerada do operário, realizada através da divisão das tarefas, não qualifica o funcionário e impede-o de aprender a executar outras tarefas, dificultando a mobilidade profissional.

Ao mesmo tempo, preconiza um fosso entre quem concebe (saber-saber) e quem executa (saber-fazer). A administração tem o monopólio do saber e não reconhece estas competências a quem executa. O trabalho em equipa não é valorizado.

Segundo Graça (2002), estas concepções têm consequências no desenho das organizações: estruturas centralizadas com diversos níveis hierárquicos; comunicação em sentido único (de cima para baixo); existência de diversos níveis de controlo intermédios entre a administração e quem executa.

Na perspetiva de Kovács, a rigidez sócio-institucional e técnico-organizativa é a principal característica do modelo produtivo taylorista-fordista (Kovács, Casaca, Ferreira & Sousa, 2006). Porém, com a desaceleração económica e o ambiente de maior incerteza que se instala na economia internacional, a partir da década de 60, este modelo de organização acaba por revelar alguma ineficácia e dificuldade de adaptação.

A abordagem sociotécnica assume-se, neste contexto, como uma alternativa à forma de organização taylorista. Nos anos 70, podemos falar de um movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa, principalmente nos países nórdicos e na Alemanha (Kovács, 2006).

Esta perspetiva, centrada no fator humano, visa não apenas altos níveis de produtividade e altos níveis de qualidade dos produtos e dos serviços, mas também altos salários, altos níveis de qualificação e alto nível de qualidade de vida no trabalho. A ênfase está na conceção holista, na divisão das tarefas, na importância dos conhecimentos e capacidades especificamente humanos, na utilização da tecnologia como meio para melhorar as qualificações e as competências e na autonomia das equipas de trabalho e dos indivíduos (Kovacs, 2006).

Ao contrário da abordagem racionalista, o grupo adquire nesta conceção uma importância central. Para Graça (2002), uma ideia-chave no conceito de trabalho de equipa é a relação igualitária, não subordinada, não hierárquica. Postula-se a existência de grupos semi-autónomos, contrários à divisão social (ou vertical) do trabalho, graficamente representada nos organogramas. A implementação de grupos semi-autónomos de produção pretende ser, no entender de Graça (2002) uma verdadeira rutura em relação aos seis princípios básicos da OCT.

Em particular na Europa esta abordagem evolui para aquilo a que se hoje se chama os sistemas antropocêntricos de produção (SAP). Por oposição ao taylorismo, os princípios do SAP baseiam-se fundamentalmente no seguinte (Graça, 2002): estrutura simples, com níveis hierárquicos reduzidos e descentralização de responsabilidade para as unidades de trabalho; descentralização da informação, decisão e controlo; integração da conceção e da execução do

trabalho; trabalho qualificado e qualificante, alargado e enriquecido a nível horizontal e vertical; trabalho realizado por equipas; cooperação entre os quadros superiores e intermédios (engenheiros e outros técnicos) e os operadores; e cooperação entre o nível operacional e o departamento, serviço ou gabinete de projeto.

Kovács (1998), que considera este modelo profundamente enraizado nas condições socioculturais europeias, atribui-lhe as seguintes características: valorização da qualificação, formação e participação dos recursos humanos; adaptação da tecnologia às necessidades humanas e da organização, privilegiando-se as boas condições de trabalho; pouca hierarquização, descentralização e difusão de responsabilidades na organização das unidades de trabalho; procura de cooperação autónoma com outras empresas; equipas semi-autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos; polivalência e aprendizagem amplas na ótica de otimização global que apela à capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo; produção em pequenas séries e de protótipos; e apelo à cooperação entre sindicatos e empregadores para permitir soluções consensuais ao nível das empresas.

Porém, a larga aceitação da ideia da difusão de novos princípios de racionalização (lean production e business process reengineering), fez recuar as experiências europeias inovadoras inspiradas na perspetiva centrada no fator humano (Kovács, 2006).

Em Portugal, no entender de Kovács, Cerdeira, Bairrada & Moniz (1994), os obstáculos ao desenvolvimento de sistemas antropocêntricos de produção tem subjacente um conjunto de razões: falta de recursos humanos qualificados; falta de capacidade de resposta do sistema de ensino e formação; falta de informação e de debate sobre as novas formas de organização do trabalho e de participação na gestão; peso das empresas transnacionais; predominância das cláusulas de expressão pecuniária, nas estratégias reivindicativas dos sindicatos, em detrimento das questões (menos prementes) da organização do trabalho, da qualidade de vida no trabalho, da participação, da saúde e segurança no trabalho, etc.; acentuado défice de participação do pessoal nas mudanças técnicas e organizacionais introduzidas pelas empresas; e sobrevalorização do impacto da “dimensão tecnológica” (ou seja, do hardware em detrimento do software organizacional).

O modelo lean production, inspirado no modelo japonês (ou toyotismo), constitui-se igualmente como alternativa ao modelo taylorista (assim como ao SAP) e procura conjugar as vantagens da produção em massa com a produção em pequena série, e evitar os

constrangimentos associados a ambas, ou seja, a rigidez da primeira e os elevados custos da segunda.

Segundo Kovács (2006), a perspectiva centrada na eficiência coloca a ênfase na utilização da tecnologia para substituir trabalhadores, no emagrecimento da organização por via da externalização e deslocalização das funções que não fazem parte do *core business* (*outsourcing*) e nos métodos de *just-in-time*. A descentralização e a maior responsabilização dos trabalhadores por um conjunto de tarefas e funções têm como objetivo o aumento da flexibilidade e a redução de custos.

Para Kovács & Castillo (1998), o modelo lean production tem então subjacente a defesa dos seguintes princípios:

- a) eliminação de todos os desperdícios (o que não produz valor acrescentado), reduzindo para o mínimo de stocks, movimentação de materiais, tempos de preparação e de controlo burocrático e número de pessoal;
- b) adoção do método just-in-time na regulação da relação com os clientes e fornecedores;
- c) qualidade total, pela incorporação do controlo de qualidade no processo produtivo e pela garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
- d) trabalho em equipa, permitindo autonomia no trabalho e aquisição de novas qualificações;
- e) processos de melhoramento contínuo através do envolvimento de todo o pessoal;
- f) envolvimento dos trabalhadores nas decisões relativas à produção;
- g) trabalhadores flexíveis, polivalentes e com disponibilidade ilimitada às exigências da empresa;
- h) integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos.
- i) gestão pela cultura da empresa, orientação para a cooperação, confiança e consenso.

Illona Kovács (2006) não deixa de chamar a atenção para alguns estudos que abordam os efeitos negativos do sistema de trabalho associado a este modelo de produção, sobretudo relacionados com a intensificação do trabalho, a insegurança e o stress. A qualidade de vida no trabalho é claramente secundarizada perante o primado da competitividade das empresas ou organizações.

## 2. Participação

A visão de homem da abordagem taylorista (a sua única motivação perante o trabalho é a recompensa financeira), a par de uma conceção que preconiza um fosso entre quem pensa e quem executa, nunca favoreceu, neste tipo de organização taylorista-fordista, a adoção de práticas de participação dos trabalhadores na gestão das organizações. A utilização do conceito de participação, está associada à emergência das formas de organização pós-tayloristas (sistemas antropocêntricos de produção e modelo *lean production*), que atribuem ao fator humano e ao desenvolvimento dos recursos humanos uma importância estratégica central na gestão das organizações.

No entender de Graça (2000), não há um consenso sobre o conceito de participação. É comum encontrar expressões como envolvimento dos trabalhadores, democracia industrial, gestão participativa ou *empowerment*. Para Kovács (1989), independentemente do conceito que se utilize, o que está em causa é o fenómeno de democratização das organizações.

Baptista *et al.* (1985)<sup>19</sup>, citado por Graça (2000), definem a *participação organizacional*, em termos genéricos, como «o conjunto de meios utilizados pelos membros de uma organização para influenciarem o seu sistema sociocultural, visando assim modificar ou conservar os objectivos e estruturas da organização». Especificamente, o que está em causa é «influenciar o sistema de autoridade, a tomada de decisões».

Segundo Graça (2000), podemos identificar vários níveis de participação dos trabalhadores e dos seus representantes:

- A nível *macro*, a participação através da *negociação coletiva* e da *concertação social* (negociação entre sindicatos e a direção das empresas);
- A nível *mezzo* ou intermédio, a participação representativa baseada em *formas institucionalizadas de gestão e administração das empresas*, com ou sem participação no capital (representação dos trabalhadores no conselho de administração ou noutras estruturas como as comissão de trabalhadores);

---

<sup>19</sup> Baptista, J.; Kovács, I.; Antunes, C.L. (1985) - *Uma gestão alternativa*. Lisboa: Relógio de Água.

- A nível *micro*, a participação ligada ao trabalho: é o caso das novas formas de organização do trabalho (por ex., grupos semi-autónomos de produção, trabalho em equipa) ou de outras formas de participação integrativa ou organizacional (por ex., círculos de qualidade, grupos de expressão, círculos de saúde, grupos de discussão e melhoria).

Historicamente, a última a aparecer é a participação ligada ao trabalho, durante a década de 60, nos países escandinavos, com a colaboração de investigadores do *Tavistock Institut*, no desenvolvimento da democracia organizacional (Kovács, 1989).

No entender de Kovács (1989), o crescente interesse pelo tema da participação está associado à mudança no contexto global das empresas e das organizações, nomeadamente: a crise profunda e a perda de competitividade das formas clássicas de organização do trabalho (as mesmas que tentam limitar ou eliminar qualquer participação dos trabalhadores nas decisões); a mão-de-obra cada vez mais escolarizada, com novos valores e aspirações face ao trabalho (autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional, participação); a internacionalização da economia e a instabilidade do mercado, com enormes exigências de eficácia económica (qualidade e flexibilidade); a emergência de novas indústrias baseadas na informação e nos conhecimentos, com novas exigências em termos de qualificação; a difusão de novas tecnologias, com novas exigências em termos de qualificação e modos de organização do trabalho; e enfraquecimento relativo do poder de negociação dos sindicatos, associado à menor recetividade de um discurso político-ideológico centrado na oposição entre patrões e operários.

Ao mesmo tempo, diversos estudos realizados durante os anos 50-60 (Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, investigadores do *Tavistock Institut*), demonstraram que as organizações mais recetivas à participação dos trabalhadores apresentam performances mais elevadas. A participação é fator de motivação dos trabalhadores e o indivíduo mais motivado é mais produtivo, criativo e responsável (Kovács, 1989).

Por outro lado, sobretudo em contextos de adaptação à mudança do meio ambiente, reconhece-se as vantagens de envolver os trabalhadores nos processos de tomada de decisão, enquanto fator que ajuda a diminuir a resistência dos mesmos a essas necessárias mudanças (Kovács, 1989).

### **3. Formação e Desenvolvimento**

As práticas de formação estão dependentes do estatuto que é conferido à gestão dos recursos humanos nas organizações, nomeadamente, se é vista como mera variável de ajustamento (modelos de influência taylorista-fordista) ou, pelo contrário, como variável estratégica fundamental (modelos pós-tayloristas).

Parente (1995) identifica dois tipos fundamentais de estratégias de formação: as estratégias reativas e passivas e as estratégias proactivas. As primeiras, mais comuns em organizações com princípios tayloristas/fordistas, implementam formação com objetivos meramente conjunturais e imediatistas. As segundas, típicas de organizações com características pós-tayloristas, assentam em processos formativos desenvolvimentistas e estratégicos, que procuram associar as necessidades e as exigências das empresas às necessidades e às expectativas dos assalariados.

Segundo Parente (1996), as práticas de formação imediatistas e utilitaristas, não assentam em qualquer processo de planeamento estratégico. São pontuais e estão normalmente associadas a situações de resposta a obrigações legais de formação, introdução de um novo equipamento (formação que responde estritamente aos conteúdos necessários para utilizar esses equipamento) ou aproveitamento de eventuais apoios à formação (desde que não represente um custo elevado para a organização). As ações de formação são de curta duração e o seu conteúdo é meramente prático, ensinado no posto de trabalho, por referência às situações de trabalho quotidiano. O formando tem um papel passivo de mero recetor do que lhe é transmitido e as suas necessidades e características não são valorizadas.

As práticas de formação desenvolvimentistas e estratégicas, preconizam uma formação planificada em simultâneo com a estratégia das empresas, com um horizonte temporal de longo prazo. Sendo parte integrante do projeto da empresa, tende a ser suportada internamente com capitais próprios, para além dos financiamentos públicos a fundo perdido. As ações tendem a ter um carácter permanente e contínuo. O seu conteúdo é definido em função dos seus objetivos, abrangendo conteúdos de orientação teórica, prática, técnica e comportamental/relacional, que potenciam competências polivalentes. As necessidades do formando são consideradas, procurando-se auscultar as suas opiniões,

expetativas e projetos de modo a conjugar os seus projetos sócio-profissionais com o próprio projeto das organizações (Parente, 1996).

Para Kovacs (2006), nesta nova era marcada pelo novo paradigma pós-taylorista, num contexto de forte competição, é necessário melhorar simultaneamente a produtividade e a qualidade dos produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente a mercados incertos e variados. Para poder responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações.

Os modelos pós-tayloristas (sobretudo o sistema antropocêntrico de produção) colocam os recursos humanos no centro da estratégia das organizações. As pessoas são o recurso mais importante de uma organização e a sua valorização e desenvolvimento é determinante para garantir a competitividade dessa organização, num contexto de enorme incerteza e mudança permanente.

A formação assume-se, nesta medida, como uma prioridade fundamental para preparar as organizações para os desafios que a envolvente lhes coloca. Uma formação suficientemente abrangente, exigindo competências muito diversificadas e adaptadas a modelos organizacionais marcados pela crescente flexibilidade.

Segundo Bogalho, Cal & Caetano (1999), a par da formação que cada colaborador deve ter sobre a sua área funcional, é importante que possua um conhecimento global da organização e que desenvolva as suas competências interpessoais. Para Madureira (2000), é desejável uma qualificação que permita conhecer, raciocinar, sintetizar, ter um espírito analítico e crítico, ter flexibilidade mental e adaptabilidade à mudança, argumentar e decidir.

No entender de Peretti (1997), a política de formação deve ter uma relação muito estreita com a estratégia da organização. A política de formação deve responder a um duplo objetivo: permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico; e permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

## 4. Comunicação

A forma como se comunica numa organização depende muito do modelo organizacional que a sustenta. Na teoria clássica, que assenta na analogia entre a organização e a máquina, a comunicação é assumida como mero instrumento de comando e controlo. Os modelos de administração clássicos, privilegiam estruturas organizacionais mecanicistas, assentes nas seguintes características (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007): alta diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, tarefas fixas, alto formalismo e centralização do poder de decisão. Nestas organizações, valorizam-se sobretudo formas de comunicação formais e descendentes. Não se reconhecendo os recursos humanos como uma variável estratégica da organização, não se potencia a comunicação interna para além do estritamente necessário ao nível do processo produtivo.

Os modelos pós-tayloristas, pelo contrário, propõem estruturas orgânicas mais simples, mais horizontais, com a difusão do trabalho em equipa. A cooperação e a comunicação fluída entre estas equipas e entre os diferentes atores da organização, são condições necessárias para a eficácia da organização.

Segundo Camara *et al* (2007), quanto mais fluida for a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinados), grupal (dentro das seções, departamentos, grupos de projeto), intergrupal (entre departamentos, entre secções) e quanto mais envolver a organização, mais facilmente a ação de pôr em comum resultante da partilha se consolida, originando quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização. A comunicação interna é pois crucial no processo de alinhamento de todos os elementos com a estratégia da organização.

Para Bowditch & Buono (1992), para compreender bem a comunicação organizacional, é preciso analisar tanto as redes formais de comunicação como as vias informais (rumores, boatos). No que respeita à comunicação formal, os autores indicam que uma das descobertas consistentes foi que redes centralizadas eram mais eficientes em termos da rapidez na solução dos problemas, desde que envolvendo tarefas simples. Ao inverso, redes descentralizadas eram mais eficientes a lidar com tarefas de maior complexidade. Por outro lado, em termos de

satisfação dos elementos, ela tende a ser maior em estruturas descentralizadas do que nas estruturas centralizadas.

Na rede formal, a comunicação é determinada pelo seu trajeto. Existem três trajetos distintos: a comunicação descendente, a comunicação ascendente e a comunicação horizontal e lateral (Camara *et al*, 2007).

Na comunicação descendente o emissor está no topo hierárquico. Para que a mensagem chegue a todos os níveis organizacionais, de forma a potenciar este tipo de comunicação, a organização pode recorrer a várias formas de comunicação (mailings internos para todos os colaboradores, divulgação da missão, visão, valores da empresa, newsletter interna).

No trajeto ascendente, a informação circula no sentido dos subordinados para superiores hierárquicos, ou seja, da base para o topo, tanto individualmente como em grupo (caixa de sugestões, intranet, reuniões). Desta forma, os subordinados interferem na resolução de problemas com os quais são confrontados no trabalho, expressando aos seus superiores as suas necessidades, opiniões ou sugestões. Já os superiores hierárquicos conseguem, desta forma, obter feedback dos subalternos.

A comunicação horizontal tem como principal fundamento a coordenação de resolução de problemas com a intervenção dos vários departamentos. A comunicação dá-se entre pessoas do mesmo nível hierárquico mas de diferentes departamentos. Para que este tipo de comunicação seja potenciada, a organização recorre habitualmente a jantares e almoços de convívio, equipas de gestão de projetos, ações de *team building*, desportos coletivos.

A sociedade de informação e a proliferação das NTIC nas últimas décadas acabam por ter um impacto importante nas formas de comunicação interna das organizações. Para Libaert (2008), a existência de fóruns virtuais, ficheiros, agendas partilhadas ou de bases de dados, tornaram a comunicação mais fácil e fluida em torno dos três níveis de comunicação interna (descendente, ascendente e horizontal) e facilitaram as condições para a fácil disseminação do trabalho em equipa de projeto. Segundo o autor, as NTIC acabam por contribuir para que a organização com a estrutura piramidal perca terreno para a organização em rede. No entender de Kovács & Casaca (2004), induzem a implementação de novos modelos produtivos, pós-

tayloristas, assentes em estruturas organizacionais flexíveis e em redes, na descentralização e no apelo ao sentido de iniciativa, de autonomia e de versatilidade.

## 5. Recrutamento e Seleção

As correntes pós-tayloristas encaram os recursos humanos como o principal ativo das organizações. O recrutamento e seleção dos trabalhadores mais qualificados é, pois, um fator crítico de sucesso para a atividade da organização. Mas os dois conceitos não têm o mesmo significado. O recrutamento refere-se à fase do processo que visa preparar a decisão<sup>20</sup>, e que decorre desde a decisão de preencher um cargo vago, até ao apuramento dos candidatos com perfil para a função, e com condições para ingressar na organização. A seleção inclui o processo de escolha entre os candidatos finalistas que reúnem os requisitos previamente definidos (Camara *et al*, 2007).

O recrutamento poderá ser interno ou externo. No primeiro caso estamos a falar de preencher a vaga por um colaborador que já integra a organização, ainda que em outra função. No entender de Camara *et al* (2007), o recrutamento interno apresenta como principal vantagem a possibilidade de desenvolver as pessoas que já integram a empresa e dar-lhes perspectivas de carreira. O principal constrangimento prende-se com o cenário de rejeição de outros candidatos internos para a mesma função e com o risco de desmotivação destes últimos. No caso de recrutamento externo, as principais vantagens estarão relacionadas com a injeção de sangue novo na organização. As principais desvantagens estarão associadas aos maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização e a frustração de expectativas de recursos internos com interesse em ocupar aquela mesma função.

Segundo Bilhim (2007), a opção pelo recrutamento interno ou externo estará dependente, sobretudo, da estratégia da organização e da vontade de proceder a mudanças significativas ou, pelo contrário, de garantir a estabilidade e o equilíbrio interno.

Para Parente (1995), a opção por mercados externos de recrutamento é mais comum em empresas com sistemas de produção tayloristas, que privilegiam trabalhadores com baixos

---

<sup>20</sup> Para Bilhim (2007), o processo de recrutamento inclui as seguintes fases: necessidades, análise, definição da função, prospeção interna, prospeção externa e triagem dos candidatos.

níveis de qualificação, a quem propõem perspectivas de carreira pouco alargadas. O recrutamento externo é igualmente opção nos setores de atividade caracterizados por picos de trabalho ou por tarefas sazonais pouco complexas. Ainda que, por vezes, o recurso ao recrutamento externo seja também uma prática na contratação de trabalhadores mais diferenciados, que possam não existir na organização. Nesses casos, em termos de critérios de seleção, há a tendência de privilegiar as competências sistémicas e as capacidades de abstração, consubstanciadas em diplomas escolares.

Nas organizações onde prevalecem os sistemas antropocêntricos de produção, que apostam na valorização da qualificação, formação e participação dos recursos humanos, em ordem à manutenção de níveis de motivação elevados, prioriza-se o recrutamento interno. Só em último caso se recorre ao mercado externo para contratar.

Segundo Camara *et al* (2007), as empresas que optam pelo recrutamento interno, recorrem normalmente a uma das três soluções possíveis: a escolha direta, que consiste na nomeação, pela gestão, de uma pessoa para ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça um processo de consulta; o concurso interno, que consiste na afixação de anúncio do lugar vago nos sítios informativos da empresa, convidando os interessados a candidatar-se e garantindo a existência de critérios de seleção; o sistema de recomendar um amigo, que consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto. Em relação ao recrutamento externo, as empresas podem optar por recrutar diretamente ou por utilizar os serviços de empresas especializadas.

## Capítulo III - Economia Social

### 1. Abordagens teóricas de economia social

A análise da literatura especializada permite-nos constatar que não existe um consenso em torno do conceito de economia social e em relação à delimitação das suas fronteiras. Para tal concorrem fatores de natureza histórica, cultural, política e jurídica de cada um dos países que albergam este tipo de organização.

Segundo Ramos (2011), "Economia solidária", "Economia social", "Terceiro sector", "Sector não lucrativo", "Economia comunitária", "Economia civil", "Economia de comunhão", são expressões que designam organizações situadas entre o Estado, o mercado e a comunidade, o social e o económico, nos seus objetivos e modelos organizacionais, procurando organizar o trabalho de outras formas que não as impostas pela exclusiva racionalidade capitalista.

Morais (2007:7) menciona a diversidade terminológica que foi minuciosamente descrita por Moreno (1996)<sup>21</sup>:

- a) "Terceiro Setor": quando se faz alusão aos dois outros "Setores", a saber, Estado e Privado Capitalista;
- b) "Setor Voluntário": termo que tem como característica básica o caráter voluntário de uma parte muito relevante de pessoas que forma, trabalha e dirige atividades voluntárias;
- c) "Setor Não Lucrativo": termo empregado pelo Sistema Nacional de Contas Integradas das Nações Unidas que enfatiza o caráter não lucrativo de organizações que conformam o terceiro setor, entendendo que suas ações não têm o objetivo de obter benefícios para distribuí-los entre os indivíduos que as conformam, mas sim para designá-los a outros fins socialmente determinados;
- d) "Setor Filantrópico": referem-se àquelas organizações que canalizam recursos pessoais e materiais em prol de causas públicas ou sociais, sendo muito utilizado quando se tratam das Fundações;

---

<sup>21</sup> Moreno, A. S. (1996). *Análisis económico del sector no lucrativo*. València: Ed. Tirant lo Blanc.

- e) “Setor Caritativo”: termo que enfatiza o apoio que o terceiro setor recebe da sociedade em geral, em forma de doações privadas, para objetivos de caridade ou utilidade social que os depositantes depositam o próprio setor;
- f) “Organizações Não Governamentais” – ONG’s: termo que se refere àquelas entidades privadas que visam a promoção socioeconômica dos países mais subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento;
- g) “Setor Independente”: termo que é utilizado para ressaltar o papel que o terceiro setor possui como força independente tanto frente à atividade do setor público, como com respeito ao setor lucrativo ou maximizador do benefício das atividades capitalistas;
- h) “Setor Intermediário”: análogo ao anterior, enfatiza o papel do terceiro setor não lucrativo como terceira força social, ou seja, como o setor “mediador” entre os interesses do mercado e o das políticas das agências públicas, embora mantendo relações com ambos agentes;
- i) “Setor Isento de Impostos”: considerando que na maioria dos países este setor desfruta de uma fiscalidade favorável, ou seja, com benefícios e isenções tributárias;
- j) “Economia Social”: denominação que abarca tanto entidades genuínas do Terceiro Setor (Fundações, Associações), como a certas entidades de tipo comercial, mais orientadas ao mercado, tais como cooperativas, mútuas, etc.

No entender de Moreno & Chaves (2006), três abordagens teóricas têm sido dominantes na literatura acadêmica: a abordagem neoclássica das organizações não lucrativas<sup>22</sup>; a abordagem da economia social<sup>23</sup>, a mais antiga e mais consolidada; e a abordagem da economia solidária<sup>24</sup>, a mais recente.

---

<sup>22</sup> Segundo Moreno & Chaves (2006), a abordagem das organizações não lucrativas tem como autores mais representativos: nos Estados Unidos da América, Hansmann (1986), Weisbrod (1975,1977), James (1986), Young (1983), Rose-Ackerman (1986), Kramer (1981), Powell (1987); em Inglaterra, Knapp e Kendall (1992); em Israel, Gidron & Bar & Katz (2003); na Alemanha, Anheier & Seibel (2001); e em Itália, Gui (1991).

<sup>23</sup> Segundo Moreno & Chaves (2006), a abordagem da economia social tem como autores mais representativos: em França, Vienney (1988) e Desroche (1983); na Bélgica, Pasquier (1984) e Defourny (1990, 1993); no Canadá, Levesque et al (1989); e em Espanha, Barea Monzón (1992).

<sup>24</sup> Moreno & Chaves (2006), identificam Laville (1994) como o autor que se dedica à abordagem da economia solidária.

A abordagem das organizações não lucrativas, tem origem nos países anglo-saxónicos e nas tradições filantrópicas e caritativas. Para Moreno & Chaves (2006), possuem dois traços fundamentais que as caracterizam: o princípio de não distribuição de benefícios às pessoas que as controlam, mas sim para a realização dos seus objetivos; e a mobilização de recursos voluntários sob a forma de trabalho ou de doações. Ou nas palavras de Ramos (2011), são organizações de natureza jurídica privada, baseadas na solidariedade e nas atividades voluntárias não remuneradas, que não distribuem lucros aos seus membros.

Moreno & Chaves (2006) referem-se a um projeto de investigação da Universidade de Johns Hopkins, liderado pelos professores Salamon & Anheir (1992b e 1993a), em meados dos anos 90, que precisou uma definição operativa com os cinco requisitos básicos que caracterizam as organizações não lucrativas: são entidades sujeitas ao princípio da não distribuição de benefícios; de caráter voluntário (conta com a mobilização de recursos voluntários); possuem uma estrutura formal; são autónomas (tem os seus órgãos de autogoverno); e têm natureza privada.

A abordagem da economia social tem origem em França e é bastante utilizada em outros países como a Itália, Bélgica ou Espanha. Refere-se a um conjunto de empresas e organizações cujas atividades produtivas respondem a princípios solidários - como a livre adesão, democracia interna, ganhos limitados e respeito pela dimensão humana –, procurando corrigir efeitos negativos gerados pela economia de mercado em matéria de justiça social (Moreno & Chaves, 2006). As cooperativas (componentes da economia de mercado), as mutualidades (inseridas na economia não mercantil) e as associações, constituem as três grandes famílias de entidades que integram esta abordagem.

Jacques Defourny (2005) identifica os princípios chave da economia social<sup>25</sup>: são serviços destinados aos seus membros ou à comunidade; dão primazia às pessoas e ao trabalho em relação ao capital; assentam em processos de decisão democrática; e possuem autonomia de gestão. Para Ramos (2011), a noção de economia social é mais ampla, na medida em que não exclui a busca de lucro (desde que a sua alocação e modos de gestão da empresa sejam não capitalistas).

No entender de Moreno & Chaves (2006), a principal diferença entre estas abordagens reside na conceção do papel que este setor tem na relação com os outros dois setores (público e privado capitalista). A conceção não lucrativa entende o seu papel enquanto mecanismo

---

<sup>25</sup> Adotados pelo Conselho Valão da Economia Social em 1990.

institucional da sociedade, centrado quase exclusivamente na função de distribuição do sistema económico, e não na função de produção. Atribui ao sistema privado capitalista a exclusividade da função de produção. A economia social, pelo contrário, participa ativamente na função de produção e compete diretamente quer com o setor público empresarial (coopera com ele quando o mesmo não é eficaz) quer com o setor privado capitalista.

O relatório do CIRIEC (2007) sustenta que ao contrário das organizações sem fins lucrativos, que apenas desenvolvem ações caritativas/filantrópicas e iniciativas de solidariedade sem contrapartida, a economia social não só vê as pessoas carenciadas como beneficiários passivos da filantropia social, como também eleva os cidadãos a protagonistas ativos do seu próprio destino.

Para Moreno & Chaves (2006), a abordagem da economia solidária, com origem em França, remete-nos para a busca de utilidade social em prol de populações mais desfavorecidas. Congrega organizações da economia mercantil, da economia não mercantil, da economia não monetária e das iniciativas locais. Articula-se, fundamentalmente, em torno de 4 ideias: comércio equitativo, finanças solidárias, iniciativas locais e intercâmbio não monetário.

Concebe-se como uma forma de democratização da economia, ao combinar a participação cívica voluntária com a colaboração e a ajuda pública. Segundo Ramos (2011), a economia solidária posiciona o princípio da solidariedade no centro da atividade económica, e é utilizada para qualificar o conjunto de atividades que contribuem para a democratização da economia a partir do envolvimento dos cidadãos.

Na medida em que muitos autores vêm a economia solidária como uma derivação da economia social, é cada vez mais comum depararmo-nos com o conceito economia social e solidária. Citando Laville et al (1994), a economia solidária complementaria o papel redistribuidor da economia social, com uma solidariedade recíproca como fator de produção (Moreno & Chaves, 2006). Ou considerando a proposta de Lipietz (2001): a economia social responde à pergunta «como fazer?» (normas, estatutos); enquanto a economia solidária falaria da questão «em nome de quem se faz?» – dando um ênfase especial aos valores e ao sentido da ação (Moreno & Chaves, 2006).

O CIRIEC (2007:13) sustenta que todas as organizações que são consideradas parte da economia solidária, fazem inquestionavelmente parte da economia social e considera o

conceito de terceiro setor<sup>26</sup> como ponto de convergência entre os conceitos de “setor não lucrativo” e de “economia social”. Os dois conceitos apresentam semelhanças e diferenças. Têm em comum quatro características:

- são organizações formalmente organizadas, com uma estrutura institucional;
- são privadas, ou seja, estão institucionalmente separadas das entidades públicas, ainda que possam receber financiamentos destas;
- são autónomas, isto é, têm plena capacidade para eleger e destituir os seus órgãos dirigentes e para controlar as suas atividades;
- têm liberdade de filiação (participação voluntária).

Porém, há três critérios delimitadores do terceiro setor que distinguem claramente a economia social das organizações sem fins lucrativos, nomeadamente (CIRIEC, 2007:14-15):

- O critério «sem objetivo de lucro», que é característico apenas das organizações sem fins lucrativos. Estas organizações não incluem as cooperativas e as mutualidades, que constituem um núcleo decisivo da economia social, com base no facto de distribuírem parte dos excedentes pelos seus membros.
- O critério «democracia», que é apenas uma exigência do conceito de economia social. As organizações sem fins lucrativos incluem muitas entidades que não satisfazem este critério. No entanto, no conceito de economia social, qualquer entidade destituída de organização democrática é, regra geral, excluída.
- O critério «ao serviço das pessoas», aparece apenas como critério obrigatório da economia social. A preocupação da economia social é servir os seres humanos, que são a sua razão de ser e os destinatários das atividades que exercem. Pelo contrário, no conceito das organizações sem fins lucrativos não há nenhum critério que defina como objetivo prioritário servir as pessoas. As organizações sem fins lucrativos podem ser criadas para prestar serviços não só a pessoas, como também às corporações que as controlam ou financiam.

Segundo o relatório do CIRIEC (2007) para a Comissão Europeia, o conceito de economia social tem maior aceitação em países como França, Itália, Espanha, Portugal,

---

<sup>26</sup> Segundo Namorado (2004), a expressão terceiro setor é uma espécie de definição minimalista que não pretende transmitir mais do que a ideia de que há um setor que nem é público nem é privado, surgindo a economia social como substância desse terceiro setor.

Bélgica, Irlanda e Suécia. Em países como Chipre, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Luxemburgo, Polónia ou Reino Unido, o nível de aceitação do conceito de economia social é relativo, coexistindo com outros conceitos como o setor de atividades sem fins lucrativos, o setor de voluntariado e as empresas sociais. No polo oposto dos primeiros, estão os países germânicos (Alemanha, Áustria, Holanda) ou os da antiga Europa de Leste. Nestes, o conceito de economia social é incipiente, prevalecendo conceitos como organizações sem fins lucrativos, voluntariado e organizações não governamentais.

## **2. Uma visão do caso português**

### **2.1. Contornos históricos**

Franco (2005) propõe uma visão histórica dos contornos do setor não lucrativo português alicerçada em três impulsos enraizados na história do país, assim como um que surgiu mais recentemente. Os impulsos são, designadamente, o papel da Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e auto-ajuda do país, a longa história de controlo político e o desenvolvimento, nas décadas recentes, de um Estado de bem-estar social moderno.

A Igreja Católica foi um elemento constante no desenvolvimento da sociedade civil portuguesa, através das ordens religiosas, desde a fundação do país. Teve um papel bastante relevante na criação de diversos tipos de instituições de caridade, nomeadamente: hospedarias para abrigo de peregrinos e de redenção dos cativos; mercearias, que davam apoio a mulheres, idosos e deficientes; casas para pobres; gafarias, que ofereciam assistência médica aos leprosos; hospitais de meninos, para órfãos ou crianças abandonadas. Mais tarde, já no final do século XV, emergem com forte significado as obras da misericórdia, estruturando uma base de instituições sociais que perduram até hoje.

No entender de Franco (2005), ao contrário da Igreja Católica, que representa uma tendência com um carácter paternalista e assistencialista, o mutualismo representa sobretudo a afirmação da solidariedade e da auto-ajuda da parte dos necessitados. Datam dos séculos 12 e 13 as primeiras corporações de mesteres e as primeiras confrarias. Outros tipos de organizações de ajuda mútua foram criadas para fazer face ao impacto dos desastres na vida das pessoas. Sobretudo em áreas de atividade perigosas, como as marítimas. Mas também nas

zonas rurais, para proteger os agricultores de maus anos agrícolas. Já no século 19, assiste-se à emergência de associações de trabalhadores, que procuram garantir a proteção em caso de perda de emprego, doença, morte ou incapacidade, de associações de socorro mútuos, para organizar cuidados de saúde, educação e atividades culturais entre os trabalhadores migrantes, de associações humanistas de bombeiros voluntários e de mútuas agrícolas, que proporcionam crédito e seguros mútuos aos agricultores. Para Franco (2005), historicamente o mutualismo evoluiu em torno dos princípios da democracia (um homem, um voto), da liberdade (qualquer pessoa é livre de se juntar ou não ao movimento mutualista), independência (cada organização deve manter a sua autonomia) e solidariedade.

A ação da Igreja e do movimento mutualista ocorre, quase sempre, num contexto de autoritarismo e forte controle governamental, que vai até abril de 1974. No entender de Franco (2005), a Igreja Católica procurou constantemente ajustar-se a esta realidade, forjando com o Estado, quer no período da Monarquia, quer mais tarde, já no período do Estado Novo, uma relação em que ambas as instituições se reforçavam mutuamente<sup>27</sup>.

A relação entre o Estado e o movimento mutualista era mais ambígua. Segundo Franco (2005), o desenvolvimento das organizações mutualistas colocavam em causa a aliança de conveniência entre o Estado e a Igreja Católica, na medida em que dava poder a uma classe média de profissionais, fora da esfera de controlo destas duas instituições. A transformação económica e política no país, a partir do século 19, associada ao aprofundamento do liberalismo, colocou sob pressão o poder da Igreja, até sensivelmente à segunda década do século 20, momento em que é implantado o Estado Novo e que se restabelece uma aliança mais forte entre o Estado e a Igreja Católica.

O Estado Novo implantou numa nova ordem em torno de um regime político contrário aos valores históricos do movimento mutualista. As classes trabalhadoras teriam que ser membros de associações – sindicatos corporativistas, casas do povo, casas dos pescadores – emanadas dos princípios ideológicos do “Estado Corporativo” e fortemente controladas por ele. Segundo Franco (2005), industriais e homens de negócios seriam representados por grémios, controlados pelas autoridades governamentais, e não havia lugar para mais do que um grémio ou sindicato por setor, ou para mais do que uma casa do povo ou casa dos pescadores por localidade. A liberdade de associação era vista como contrária ao interesse nacional.

---

<sup>27</sup> Não obstante alguns períodos de maior tensão entre as duas instituições, como no século 19 ou no início do século 20, em que o Estado nacionalizou algumas posses da Igreja.

O movimento mutualista conheceu, pelas razões aqui descritas, um forte declínio durante o período do Estado Novo. Ele representava, pelos valores que proclamava (liberdade, democracia, independência), uma verdadeira ameaça aos pilares do Estado Novo. O seu enfraquecimento constitui um desígnio da ação do regime, que se materializa quer na perseguição política ou policial dos seus líderes, quer no reforço e promoção das instituições corporativistas ao serviço da nova ordem.

A democratização do país, que coincide com a revolução de Abril de 1974, traz consigo o restabelecimento da liberdade de expressão e de associação e o crescimento de movimentos e instituições defensoras de direitos. Assiste-se a uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social como a melhoria das condições de habitabilidade, a preservação e a melhoria das condições de emprego, os serviços de apoio à infância (Franco, 2005).

Segundo Franco (2005), nos anos imediatamente após a Revolução de Abril, o apoio do Estado à sociedade civil não foi completamente claro. Alguns setores da sociedade civil foram favorecidos em relação a outros e, no caso das misericórdias, verificou-se inclusivamente a perda da gestão de alguns serviços (hospitais) a favor do Estado. Porém, à medida que o próprio regime democrático se foi consolidando, assistiu-se ao aprofundamento da parceria entre o Estado e o setor da sociedade civil, visível no fortalecimento crescente do papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social<sup>28</sup> e no aparecimento ou florescimento de outro dito de organizações<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Em 1979, o estatuto das IPSS foi aprovado, e foi dirigido para todas as instituições que forneciam serviços de segurança social. Em 1983, com a revisão deste estatuto, a ação das IPSS foi alargada para incluir saúde, educação, formação profissional, e habitação. Mediante esta legislação, o Estado criou as condições para transferir para a sociedade civil muitas das responsabilidades em matéria de proteção social, assegurando também o necessário financiamento público. Este tipo de relacionamento também se disseminou a outras áreas da atividade da sociedade civil, como a cultura, lazer/recreação, desporto, e fins humanitários (ex. associações de bombeiros voluntários) (Franco, 2005).

<sup>29</sup> De que são exemplo as iniciativas de desenvolvimento local.

## 2.2. O enquadramento jurídico da economia social

Embora Portugal se assuma como um dos países da União Europeia onde o conceito de Economia Social tem mais aceitação, a ordem jurídica portuguesa não consagra, expressamente, no plano constitucional, uma noção jurídica de economia social. Todavia, no entender de Meira (2012), este setor é objeto de um tratamento jurídico autónomo por parte da Constituição da República Portuguesa (CRP), ainda que o texto constitucional não utilize esta designação, mas a expressão «setor cooperativo e social».

Apesar de na CRP estar prevista a existência de um «setor cooperativo e social», como um dos três setores de propriedade dos meios de produção, ao lado do setor privado e do setor público, deve-se colocar a questão de saber, até que ponto este «setor cooperativo e social» coincide com o conjunto de organizações designado por economia social (Namorado, 2006).

De acordo com a análise feita por Namorado (2006), o «setor cooperativo e social» desdobra-se em duas dimensões: o cooperativo e o social. À primeira corresponde o subsetor cooperativo e à segunda correspondem 3 subsetores: comunitário, autogestionário e solidário. O subsetor cooperativo envolve todas as cooperativas de todos os ramos. O subsetor comunitário diz respeito aos meios de produção comunitários. O subsetor autogestionário compreende os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores. O subsetor solidário compreende as pessoas coletivas sem caráter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social. Integram estas últimas as entidades de natureza mutualista e as associações e fundações que têm como principal objetivo a solidariedade social.

No entender de Namorado (2006), todo o setor cooperativo e social está englobado na economia social, mas há entidades que, sendo consideradas partes integrantes da economia social, estão, ainda assim, fora do referido setor, tal como é delimitado pela CRP. É o caso das fundações ou associações com finalidades sociais que tenham uma atividade económica, ou das sociedades comerciais cujas participações sociais pertençam a entidades no «setor cooperativo e social». Ou seja, ainda que com estas reservas, podemos, no entender de Rui

Namorado, dizer que, genericamente, há uma coincidência entre a economia social e o setor «cooperativo e social» definido na CRP.

Segundo Meira (2012), o «setor cooperativo e social» goza de proteção num conjunto de preceitos do texto constitucional, destacando o princípio da coexistência dos três setores (público, privado e cooperativo e social), o princípio da liberdade de iniciativa cooperativa, o princípio da proteção do setor cooperativo e social em relação aos restantes, o princípio da obrigação do Estado estimular e apoiar a criação de cooperativas e o princípio da conformidade com os princípios cooperativos da Aliança Cooperativa.

No plano da legislação comum, apenas em Setembro de 2011, com a aprovação na generalidade do Projeto de Lei n.º 68/XII, relativo à Lei de Bases<sup>30</sup> da Economia Social portuguesa<sup>31</sup>, se esboça uma primeira tentativa de abranger, num único diploma legal, a economia social no seu conjunto. A definição do que é economia social, das entidades que a integram, dos seus princípios orientadores, das formas de organização e representação e da forma como as suas entidades se relacionam com os poderes públicos, constitui um passo muito importante, conforme reconhece o preâmbulo do Projeto Lei, no sentido de afirmar e desenvolver o potencial deste setor.

De acordo com o artigo 2º do Projeto de Lei, «entende-se por Economia Social o conjunto das atividades económicas e empresariais, livremente levadas a cabo por entidades que atuam de acordo com os princípios referidos no artigo 5.º, cuja missão vise o interesse geral económico ou social da Comunidade ou o interesse dos seus membros, utilizadores e beneficiários, com respeito pelo interesse geral da Comunidade». No entender de Meira (2012), esta definição peca por esquecer de acrescentar o termo privadas a entidades.

O artigo 4.º enumera as entidades que integram a economia social, nomeadamente: «a) instituições particulares de solidariedade social de natureza associativa, fundacional ou equiparadas; b) organizações não governamentais; c) fundações; d) associações com fins altruísticos que desenvolvam a sua atividade no âmbito científico, cultural e da defesa do meio

---

<sup>30</sup> Segundo Meira (2012), as leis de bases consagram as bases gerais de um regime jurídico, que definem as opções políticas fundamentais, deixando-se ao governo a definição concreta dos decretos de desenvolvimento.

<sup>31</sup> Aprovada na generalidade na Assembleia da República, no dia 2 de setembro de 2011, foi posteriormente remetida para apreciação numa comissão da especialidade para a introdução dos ajustamentos que forem considerados adequados, antes da votação final global (prevista em 2013).

ambiente; e) cooperativas; e f) outras formas associativas ou empresariais constituídas de acordo com os princípios orientadores referidos no diploma». Também neste artigo, existem no entender de Meira (2012), entre outras, algumas lacunas relacionadas com a não referência expressa às mutualidades e misericórdias (entidades historicamente muito relevantes na fundação da economia social em Portugal) ou às entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário (constitucionalmente integrados no setor cooperativo e social).

Uma última referência ao artigo 5.º que enumera os princípios orientadores da economia social, designadamente: «a) o primado do indivíduo e dos objetivos sociais; b) o livre acesso e a participação voluntária; c) o controlo democrático pelos seus membros; d) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) a defesa e o compromisso com os princípios da solidariedade, igualdade e não discriminação, coesão social, equidade, responsabilidade partilhada e subsidiariedade; f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas; g) o reinvestimento final dos excedentes obtidos na prossecução das suas atividades, sem prejuízo da garantia da auto-sustentabilidade necessária à prestação de serviços de qualidade, cada vez mais eficazes e eficientes, numa lógica de desenvolvimento e crescimento sustentável».

A presente definição, ainda que não definitiva, porque se trata de um Projeto Lei em discussão, coloca Portugal alinhado com os princípios da economia social contemplados na Carta de Princípios da Economia Social, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF)<sup>32</sup>.

### **2.3. Alguns números da economia social**

A Comissão Europeia defende, desde há alguns anos, a importância de reconhecer a economia social nos sistemas contabilísticos nacionais. Nesse sentido, aprovou em 2006 um manual para a elaboração das contas satélite das empresas da economia social e recomendou a sua adoção pelos diferentes Estados membros.

Em abril de 2011, a Cooperativa António Sérgio e o Instituto Nacional de Estatística assinaram um protocolo de colaboração para a elaboração da Conta Satélite da Economia Social (CSES) portuguesa. Em Dezembro de 2012, foi possível ter acesso aos primeiros

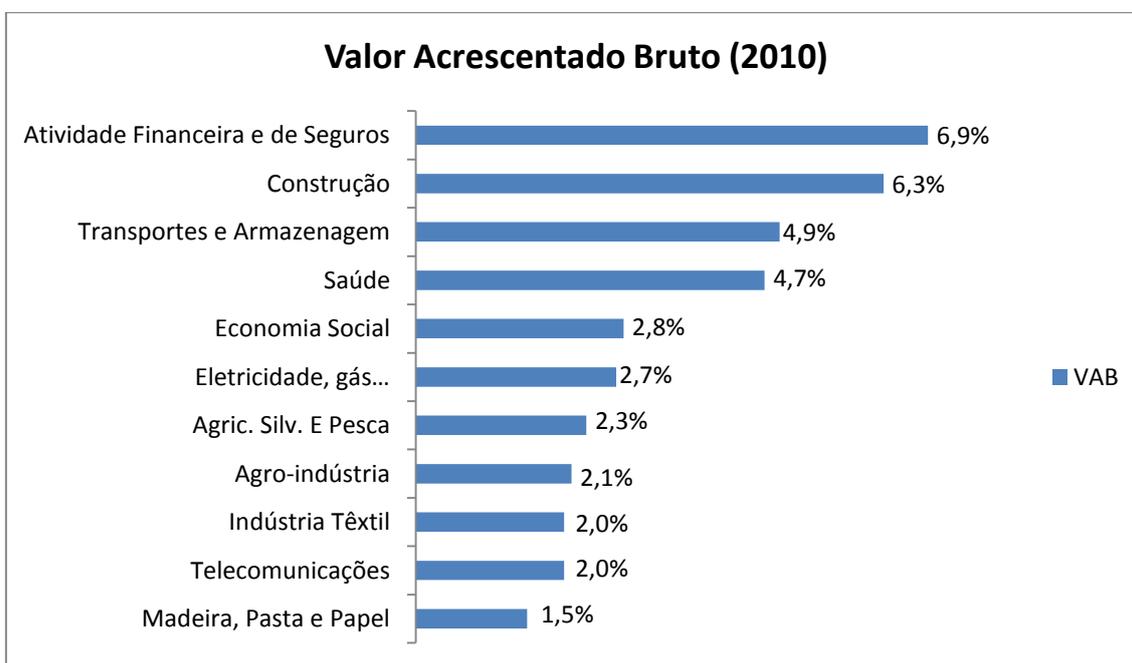
---

<sup>32</sup> Ver CIRIEC (2007: 8).

resultados provisórios da CSES e, dessa forma, aferir melhor as características do setor e o seu peso na estrutura económica nacional.

Segundo informação do INE (2012), em 2010 o ramo da economia social representava 2,8% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional (ver gráfico 1), sendo apenas ultrapassado pelos ramos da atividade financeira e seguros (6,9%), construção (6,3%), transportes e armazenagem (4,9%) e saúde (4,7%).

Figura 7: Peso do VAB da economia social e de alguns ramos de atividade na economia nacional (2010)



Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, Dados Preliminares, Dezembro de 2012

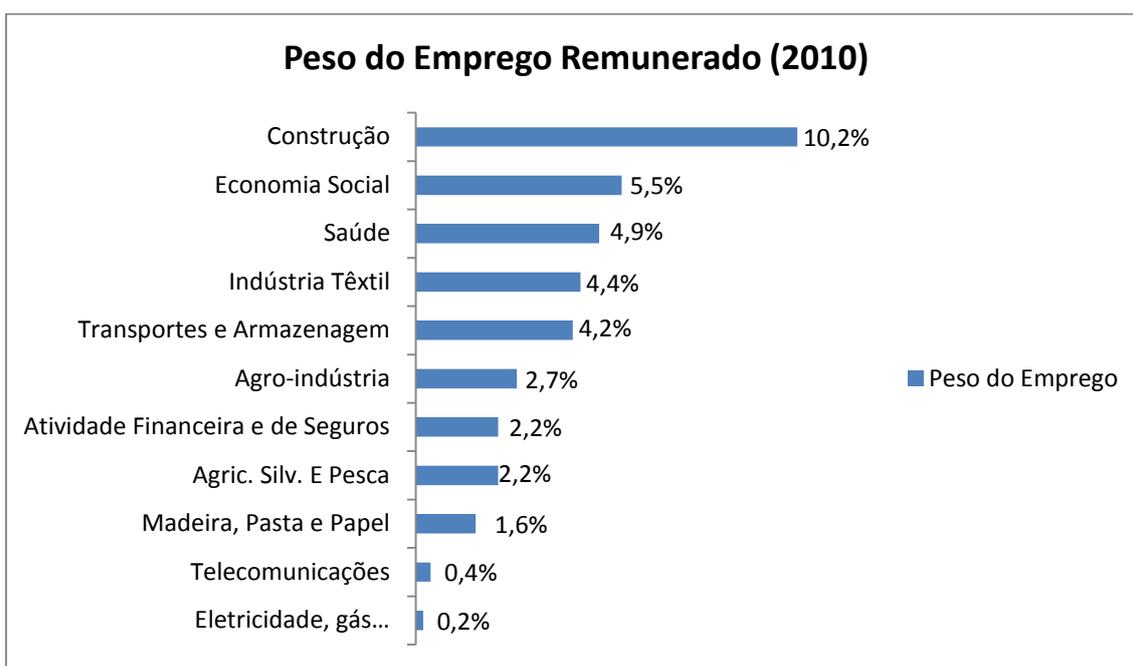
Por sua vez, o peso do emprego remunerado da economia social na economia nacional (ver gráfico 2) é de 5,5%, assumindo-se como o segundo ramo de atividade mais importante, apenas ultrapassado pela construção (10,2%) e à frente de atividades como a saúde (4,9%) ou a indústria têxtil (4,4%).

É inegável a importância da economia social no conjunto da economia nacional, sobretudo em matéria de emprego. Ainda assim, se considerarmos o estudo realizado pela Universidade Católica Portuguesa e pela John Hopkins University<sup>33</sup> em 2002, constatamos que

<sup>33</sup> Os conceitos que serviram de base a este estudo não é completamente coincidente com o utilizado pelo INE na Conta Satélite da Economia Social. Constitui ainda assim, uma base referencial de

a percentagem de empregados no setor da sociedade civil em Portugal (4,0%) não era muito diferente do valor apresentado por outros países do Sul da Europa como Espanha (4,3%) ou Itália (3,7%), mas ficava bastante aquém dos valores de outros países como a Holanda (14,4%), Canadá (11,1%), Bélgica (10,9%), Estados Unidos (9,8%), Reino Unido (8,5%) ou França (7,6%) (Franco, 2005).

**Figura 8: Peso do emprego remunerado da economia social e de alguns ramos de atividades na economia social (2010)**



Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, Dados Preliminares, Dezembro de 2012

Se observarmos a distribuição do peso do emprego dentro do ramo da economia social, constatamos que 34,3% do emprego na Economia Social concentrava-se nos serviços de ação e solidariedade social, 23,5% nas atividades de cultura, desporto e recreio, 9,7% nos cultos e congregações e 9,6% no ensino e investigação (INE, 2012). Se a distribuição considerar os grupos de entidades da economia social, observa-se que as associações e outras organizações da economia social representavam 64,9% do total, as misericórdias 14,4%, as cooperativas 14,1%, as fundações 4,7% e, finalmente, as mutualidades apenas 2,0% (INE, 2012).

---

comparação entre a atividade das organizações do setor não lucrativo de diferentes países, enquanto a aplicação das contas satélite não estiver mais disseminada..

## 2.4. Instituições Particulares de Solidariedade Social

As formas institucionais da economia social ou do termo associado reconhecido por cada Estado variam consideravelmente de país para país. As instituições particulares de solidariedade social (tal como as misericórdias, que são um tipo de IPSS) são formas institucionais específicas de Portugal (CIRIEC, 2007).

O artigo 1º do Decreto-lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro (Estatuto das IPSS) define IPSS como as instituições «constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde (...); educação e formação profissional dos cidadãos; e resolução dos problemas habitacionais das populações».

De acordo com o artigo 2º do mesmo Decreto-lei, as IPSS podem assumir as formas de associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos (ou associações mutualistas), fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia (ou santas casas da misericórdia). Podem também agrupar-se em uniões, federações ou confederações<sup>34</sup>.

Segundo Ramos (2011), a política social em Portugal é suportada pelo Estado, mas também por espaços de solidariedade sustentados pelas instituições particulares de solidariedade social. As IPSS desempenham, no entender da autora, um papel fundamental no apoio à comunidade e à família, encontrando importante suporte financeiro nos acordos de cooperação com a Segurança Social.

O Estado português privilegia o exercício da ação social desenvolvido no âmbito das IPSS. O artigo nº 63 da CRP, refere o direito à criação e desenvolvimento das IPSS,

---

<sup>34</sup> Atualmente estão constituídas a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas.

regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado. Também a Lei de Bases da Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro) e a Lei de Bases da Saúde (aprovada pela Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 27/2002, de 8 de Novembro) preveem, de forma explícita, a participação das IPSS no desenvolvimento dos objetivos dos respetivos sistemas.

A legislação evoluiu na necessidade crescente de enquadrar o papel destas instituições na cooperação e complementaridade na proteção social. A transferência de responsabilidades do Estado para as IPSS em matéria de ação social foi uma realidade bastante evidente. Segundo informação da Carta Social (Gonçalves et al, 2001 e Gonçalves et al, 2012), a despesa do Estado em acordos de cooperação com IPSS, cresceu significativamente, de um valor inferior a 400 milhões de euros em 1995, para um valor próximo dos 1200 milhões de euros em 2011.

Esta dinâmica teve impactos visíveis na evolução do número de IPSS registadas nas últimas décadas. Segundo Teixeira (1996), em 1987, o número de IPSS com estatutos registados na Segurança Social era de 1464. Em 1995, cresceu para 2919. Em 2009, segundo dados da Direção Geral de Segurança Social, esse número era já de 4949.

Esta evolução ocorreu em simultâneo com a diversificação institucional de uma economia dentro da qual a economia social e, em particular, as IPSS, vão ocupando um lugar cada vez mais visível nos processos de governação societal.

### **3. Economia social e cultura organizacional**

Neste ponto relacionam-se os conceitos de economia social e de cultura organizacional. Tendo como referência o modelo de valores contrastantes e os princípios que caracterizam as organizações da economia social, tenta-se determinar o tipo de cultura organizacional que melhor se enquadra neste tipo de entidades.

Num exercício de caracterização das organizações da economia social, Nunes, Reto & Carneiro (2001) *apud* por Ramos (2011), realçam os seguintes critérios: prossecução de fins não lucrativos ou impossibilidade de apropriação dos excedentes pelos associados; prática de

uma gestão democrática e participação dos trabalhadores; ênfase na qualidade dos produtos e serviços, em detrimento da margem de lucro; existência de processos formais e sistemáticos de controlo da qualidade; investimento na formação dos trabalhadores, ao nível das suas competências técnicas e organizacionais; aplicação dos excedentes na ação social e no bem-estar ou equilíbrio social; autonomia financeira face ao Estado ou outras entidades; e a sua natureza jurídica, privada, pública e social.

Observando os critérios que caracterizam as organizações da economia social, somos levados a pensar que, neste tipo de entidades, prevalece um conjunto de princípios que se identifica mais com a cultura de apoio (modelo de relações humanas). A adoção de práticas de gestão democrática, o envolvimento e a participação ativa dos trabalhadores nas decisões da organização, o investimento no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, ou a priorização do bem-estar ou equilíbrio social, são marcas distintivas das organizações da economia social, que se enquadram perfeitamente nas orientações valorizadas pela cultura de apoio.

Se esta análise for alargada às formas de organização de trabalho, é óbvia a origem comum, a nível dos princípios e valores, entre os sistemas antropocêntricos de produção (abordagem sociotécnica), a cultura de apoio (modelo das relações humanas) e as organizações da economia social.

Diversos autores têm sublinhado o papel deste tipo de organizações na promoção de uma cultura de participação. Como é o caso de João Ferrão (2000) que entende que, uma das funções das organizações da economia social é promover uma cultura de participação cívica, combatendo as consequências negativas do recuo dos programas sociais universais característicos do Estado Providência e de contextos macroeconómicos de crescimento, e estimulando novas formas de governabilidade ao nível das comunidades locais. Ou de Fonteneau et al (2010), que refere a participação dos membros e dos trabalhadores ou dos beneficiários como um dos traços comuns das organizações da economia social, que distinguem estas organizações de organizações de outros setores.

Porém, as organizações da economia social integram também elementos dos outros tipos de cultura organizacional. A necessidade de assegurar a sustentabilidade económica e financeira da sua atividade, conduz as organizações a procurarem, cada vez mais, práticas potenciadoras do aumento da eficácia e da eficiência ao nível da gestão, mais na linha dos

valores da cultura de objetivos. Por outro lado, é reconhecido às organizações da economia social um potencial considerável de contribuir para processos de inovação social. O contato direto entre este setor social e a sociedade, dá-lhe a capacidade de detetar novas necessidades e de procurar respostas inovadoras (na linha dos valores da cultura de inovação) ainda não experimentadas nos setores público ou privado lucrativo (CIRIEC, 2007).

As organizações da economia social estão, também elas, expostas às ameaças e oportunidades da sua envolvente externa. A sua eficácia organizacional tem subjacente um conjunto de estratégias e práticas de gestão, que encontram as suas raízes nos diferentes tipos de orientação cultural. Ainda assim, parece evidente, pelos princípios que têm subjacentes, que nas organizações da economia social sobressairão, com maior intensidade, os valores padrão da cultura de apoio.

## Capítulo IV – Modelo de Análise e Metodologia de Investigação

### 1. Modelo de análise

A presente investigação assumiu uma questão de partida a que pretende dar resposta: em que medida a cultura organizacional das IPSS assenta em modelos que valorizam a participação dos trabalhadores?

O objetivo central proposto foi o de compreender a relação que se estabelece entre cultura organizacional das IPSS e algumas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, concretamente, de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, comunicação e participação.

A definição da questão de partida e do objetivo central da investigação, ajudou a clarificar os conceitos que importava aprofundar a nível da revisão da literatura (cultura organizacional, práticas de desenvolvimento de recursos humanos e economia social) e o seu quadro teórico de referência.

A partir daqui, é através da construção do modelo de análise que se define a forma como se processa a fase de observação e análise dos dados. Nas palavras de Quivy e Campenhoudt (1992: 151), o modelo de análise «é composto por conceitos e hipóteses estreitamente articuladas entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente».

O conceito central nesta investigação é a cultura organizacional. Procura-se avaliar a cultura de uma IPSS, a partir da caracterização de algumas práticas de desenvolvimento de recursos humanos dessa mesma instituição. Nessa medida, o conceito de cultura organizacional apresenta como dimensões fundamentais o recrutamento e seleção de recursos humanos, a formação e desenvolvimento de recursos humanos, a comunicação e a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

A primeira hipótese desta investigação é a de que as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS em estudo se enquadram sobretudo na cultura de apoio. A definição desta hipótese central procura responder diretamente à questão de partida, tendo

sempre presente as premissas do quadro teórico que serviram de referência a esta pesquisa e que afirma um traço comum entre os princípios e valores das organizações da economia social, os sistemas antropocêntricos de produção e a cultura de apoio (modelo das relações humanas).

A segunda hipótese remete para ideia de que a cultura organizacional da IPSS estudada é apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores. As suas características, nomeadamente, o setor de atividade onde desenvolvem as suas funções, a sua idade, o tipo de vínculo que têm com a organização, a sua antiguidade na organização, as suas habilitações escolares, as suas qualificações profissionais e o seu nível remuneratório, condicionam a forma como os mesmos apreendem a cultura da organização.

**Tabela 4: Modelo de Análise**

<b>Conceito Central: Cultura Organizacional</b>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Dimensões</b>
Caraterizar a cultura organizacional associada às práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada	As práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada enquadram-se mais na cultura de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e Seleção</li> <li>- Formação e Desenvolvimento</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Participação</li> </ul>
Caracterizar a forma como os trabalhadores, de acordo com as suas caraterísticas gerais, apreendem a cultura organizacional da IPSS	A cultura organizacional da IPSS estudada é apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores, em função das suas caraterísticas sociodemográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor de atividade</li> <li>- Idade</li> <li>- Tipo de Contrato</li> <li>- Antiguidade na organização</li> <li>- Habilitações escolares</li> <li>- Qualificação profissional</li> <li>- Nível remuneratório</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## 2. Metodologia de investigação

Bruyne et al (1974) *apud* por Serrano (2009), identificam quatro modos de investigação: o estudo de caso, a comparação, a experimentação e a simulação. O estudo de caso é o que proporciona o campo de investigação «mais real», «mais aberto» e «menos controlado», permitindo a realização de estudos aprofundados de casos particulares.

Segundo os mesmos autores, o estudo de caso permite reunir informação diversa e pormenorizada e circunscrever a totalidade da situação em estudo. É uma abordagem qualitativa, sobretudo adequada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. Para tal, faz uso de técnicas variadas de recolha de informação, que inclui a observação, a inquirição e a análise documental.

Segundo Gagnon (2012), o estudo de caso permite uma compreensão profunda dos fenómenos, dos processos que os compõem e das pessoas que os integram. É o método mais adequado para apreender a complexidade holística dos sistemas sociais, na medida em que permite uma análise profunda dos fenómenos no seu contexto. Porém, apresenta também algumas limitações, fundamentalmente relacionadas com a generalização dos resultados. As conclusões apenas se reportam ao caso em estudo. A especificidade, a particularidade e a diversidade favorecidas pelo estudo de caso, não são compatíveis com a universalidade.

Yin (2005), que define estudo de caso como «uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos», entende que o mesmo pode assumir a forma de estudo de caso único ou estudo de caso múltiplo. O estudo de caso múltiplo permite comparar a realidade de vários casos.

A presente investigação enquadra-se no estudo de caso único. Limita-se a analisar, de forma aprofundada, a realidade de uma única organização – a Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo. Esta opção ficou a dever-se à necessidade da autora compatibilizar as exigências que a metodologia do estudo de caso coloca com as suas limitações a nível do recurso tempo.

De forma a dar resposta aos objetivos definidos, optou-se pelo recurso a dois tipos de técnicas de recolha de informação: a análise documental<sup>35</sup> (fontes secundárias) e a inquirição das fontes primárias (que inclui entrevistas semiestruturadas<sup>36</sup> e inquéritos por questionário). A aplicação destas técnicas foi precedida de solicitação da necessária autorização aos responsáveis da instituição para a realização do estudo<sup>37</sup>.

No caso das entrevistas semiestruturadas, recorreu-se a uma amostragem não probabilística<sup>38</sup>. Optou-se por entrevistar o responsável máximo da organização e os responsáveis técnicos dos diversos setores da organização: administrativo-financeiro, recursos humanos, lar de idosos e unidade de cuidados continuados, centro de dia e apoio domiciliário e centro infantil. Ainda que não garantam a representatividade de toda a população, considerou-se serem estes os elementos que estariam em melhores condições de abordar, de forma aprofundada, os diversos temas da entrevista, garantindo-se, simultaneamente, uma observação transversal sobre todas as áreas da organização.

Para todos se utilizou o mesmo guião<sup>39</sup>, organizado em função dos objetivos e hipóteses do modelo de análise da pesquisa. A qualidade e adequação do guião foram validadas, previamente, pela professora orientadora e, posteriormente, pela forma como decorreu a aplicação das diferentes entrevistas.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2012. Para o efeito foi utilizado, com autorização dos entrevistados, um aparelho de gravação. As entrevistas tiveram uma duração média de 60 minutos e decorreram num clima relativamente

---

<sup>35</sup> A análise documental incidiu sobre os estatutos, o regulamento de funcionamento dos serviços e os planos de atividades.

<sup>36</sup> As entrevistas semiestruturadas ou semi-diretivas (conforme designação de Ghiglione & Matalon, 1995) caracterizam-se pela existência de um guião previamente preparado, que serve de orientação ao desenvolvimento da entrevista. Não exige uma ordem rígida nas questões, mas procura garantir que os diversos participantes respondam às mesmas questões. O desenvolvimento da entrevista vai-se adaptando ao entrevistado.

<sup>37</sup> A solicitação da autorização teve subjacente a realização de uma reunião entre a autora do estudo e o Provedor da Santa Casa da Misericórdia.

<sup>38</sup> São amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Não é possível generalizar os resultados da pesquisa para a população, pois as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população.

<sup>39</sup> Ver anexo.

informal, com espaço para que fossem abordados outros temas para além das questões da entrevista.

No caso dos questionários<sup>40</sup>, optou-se por inquirir a totalidade dos trabalhadores da instituição e garantir, desta forma, a máxima representatividade da população. Este instrumento de recolha de dados, vocacionado para a recolha de informação de natureza quantitativa, procurou recolher informação sobre a forma como os trabalhadores percecionam as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS e, a partir dessas, determinar a cultura organizacional da mesma.

A estrutura do questionário<sup>41</sup> é constituída por duas partes: i) caracterização sociodemográfica dos respondentes, com 9 questões; ii) perceção dos trabalhadores sobre as práticas de desenvolvimento dos recursos humanos, com 16 questões. As questões que integram a segunda parte estão agrupadas por práticas de DRH. Para cada prática de DRH são colocadas 4 questões, que pretendem determinar o índice de cada um dos quatro tipos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de objetivos e cultura de regras<sup>42</sup>.

A verificação da adequação do questionário teve subjacente a validação do mesmo pela orientadora da dissertação e a aplicação de um pré-teste junto de alguns trabalhadores. Com efeito, antes da distribuição dos inquéritos pela totalidade dos trabalhadores, a autora optou por aplicar diretamente os primeiros questionários (10), para avaliar se as questões eram ou não compreendidas por todos (ou se eram compreendidas da mesma forma por todos), o tempo médio de aplicação e a reação ao conjunto do questionário. O pré-teste permitiu verificar a adequabilidade do questionário e a desnecessidade de quaisquer alterações ao mesmo. Os questionários aplicados no pré-teste acabaram por integrar os definitivos.

A aplicação dos questionários decorreu durante os meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013. Para o efeito, recorreu-se à mediação dos responsáveis técnicos que haviam sido entrevistados, que os entregaram a todos os trabalhadores. Dos 128 questionários distribuídos, foram recolhidos 111. Os não respondentes (17) correspondem a trabalhadores

---

<sup>40</sup> Foi utilizado o mesmo questionário para todos os trabalhadores.

<sup>41</sup> Ver anexo.

<sup>42</sup> Ver grelha de questões em anexo.

que não se mostraram disponíveis para responder ou a situações de ausência por baixa médica.

O processo de tratamento da informação incluiu a utilização da técnica da análise de conteúdo, para a informação qualitativa recolhida através das entrevistas, e do *excel* para a informação quantitativa dos questionários.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a análise de conteúdo oferece a possibilidade de tratar, de forma metódica, informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como por exemplo os relatórios de entrevistas pouco diretivas. Na análise de conteúdo, tanto se utilizam métodos que têm como unidade de informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo, como métodos que têm como unidade de informação de base a presença ou a ausência de uma característica. Os autores distinguem três variantes<sup>43</sup>: i) as análises temáticas; ii) as análises formais e iii) as análises estruturais.

As análises temáticas (que incluem a análise categorial e a análise de avaliação) tentam, principalmente, revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso. As análises formais (que incluem a análise da expressão e a análise da enunciação), são as que incidem sobretudo sobre as formas e encadeamento do discurso. As análises estruturais (que integram a análise de co-ocorrência e a análise estrutural propriamente dita), põem a tónica sobre a maneira como os elementos da mensagem estão dispostos (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Na presente investigação optou-se pela utilização da análise temática. Para Gighlione e Matalon (1995), a análise temática permite «isolar os temas presentes num texto com o objetivo de, por um lado, o reduzir a proporções utilizáveis e, por outro lado, permitir a sua comparação com outros textos tratados da mesma forma. Segundo Bardin (1979), a análise temática procura descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença podem traduzir alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

---

<sup>43</sup> Outra tipologia possível das variantes da análise de conteúdo os métodos que têm como unidade de informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo; II) os métodos que têm como unidade de informação de base a presença ou a ausência de uma característica.

Após a transcrição das entrevistas áudio para o papel<sup>44</sup>, foi concebida uma grelha de análise<sup>45</sup> que procurou enquadrar as unidades de registo em torno de temas principais e secundários. Os temas secundários ou os subtemas, foram desdobrados em ideias-chave, construídas a partir da interpretação que a autora faz do discurso dos entrevistados. A grelha apresenta também as unidades de registo dos diferentes entrevistados que evidenciam a presença da ideia-chave no discurso.

A informação que resultou da análise de conteúdo foi alvo de uma abordagem meramente qualitativa e permitiu ilustrar, recorrendo a citações dos próprios entrevistados, alguns aspetos do funcionamento da organização relacionados com o objetivo da investigação.

As técnicas quantitativas<sup>46</sup> privilegiaram a análise de frequências e a estatística descritiva, com especial incidência para a média. O índice para cada tipo de cultura, foi calculado a partir da média das respostas associadas ao respetivo tipo de cultura do conjunto dos inquiridos. Foram relacionadas as variáveis que se considerou darem resposta às hipóteses do estudo.

---

<sup>44</sup> A transcrição das entrevistas não inclui algumas partes do discurso que não considerámos pertinente para a análise. Ver anexo.

<sup>45</sup> Ver anexo.

<sup>46</sup> Ver anexo.

## **Capítulo V – Cultura organizacional, participação e desenvolvimento de recursos humanos – estudo de caso de uma misericórdia**

### **1. Caracterização geral da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo**

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, fundada desde 1595, é uma associação constituída na ordem jurídica canónica<sup>47</sup>, que prossegue como principais objetivos, à luz do artigo 1º do seu compromisso da irmandade, «proceder à criação e manutenção de estruturas e serviços de apoio à família, tais como creche e jardim de infância, ocupação de tempos livres, centro de convívio para jovens, centro de dia, lar de terceira idade, apoio domiciliário e praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs».

Com sede em Ferreira do Alentejo, exerce a sua ação no concelho de Ferreira do Alentejo, em cooperação com o Estado ou com outras instituições locais. De acordo com o artigo 4º do seu Compromisso, «o âmbito da actividade social da Instituição não se confina apenas ao campo da chamada segurança social e pode abranger, também, outros meios de fazer bem e, designadamente, os sectores da saúde e da educação».

A atividade da instituição, tal como a conhecemos hoje, tem a sua origem, sobretudo, no pós 25 de Abril, com a criação da resposta social de lar de idosos, no edifício onde anteriormente funcionara o hospital da misericórdia. Porém, é sobretudo a partir da década de 90 do século passado, que a instituição assiste a um forte incremento da sua atividade.

---

<sup>47</sup> A ordem jurídica canónica contempla o conjunto das normas que regulam a vida na comunidade eclesial. A Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé, assinada em 18 de Maio de 2004 (Resolução da Assembleia da República nº 74/2004) em substituição da Concordata de 1940, bem como os estatutos das IPSS (artigos 44º a 51º do Dec-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro), suportam as disposições especiais para as instituições de solidariedade social da igreja católica.

É neste período que procede à construção de instalações de raiz, que vieram a albergar as respostas sociais de lar de idosos, centro de dia e serviço de apoio domiciliário. Mais tarde, na sequência da implementação de um projeto de luta contra a pobreza, são construídos os Centros de Dia de Figueira de Cavaleiros e Odivelas, que funcionam como polos da Santa Casa da Misericórdia naquelas freguesias.

Em 1997, em acordo celebrado com o Centro Regional de Segurança Social de Beja, passou a gerir o Centro Infantil de Ferreira do Alentejo, que contemplava as respostas sociais de creche e pré-escolar. Em 2004, inaugura as novas instalações do Centro Infantil que, além de aumentar substancialmente o número de lugares das respostas sociais já existentes, permite ainda criar a resposta de atividades de tempos livres.

**Tabela 5: Respostas Sociais da SCMFA**

Respostas sociais	Território abrangido	Capacidade	Utentes
<b>Creche</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	74	74
<b>Pré-Escolar</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	75	60
<b>Atividades de Tempos Livres</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	75	45
<b>Lar de Idosos</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	79	79
<b>Centro de Dia de Ferreira do Alentejo</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	40	22
<b>Centro de Dia de Figueira de Cavaleiros</b>	Freguesia de Figueira de Cavaleiros	30	20
<b>Centro de Dia de Odivelas</b>	Freguesia de Odivelas	30	15
<b>Serviço de Apoio Domiciliário</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	100	60
<b>Unidade de Cuidados na Comunidade</b>	Distrito de Beja	24	24
<b>Habitações Sociais</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo		
<b>Rede Social</b>	Concelho de Ferreira do Alentejo	NA	NA

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

No começo da década de 2000, inicia o funcionamento da resposta social de Unidade de Apoio Integrado, em cooperação com os Ministérios da Saúde e da Segurança Social. Em instalações cedidas no edifício do Centro de Saúde de Ferreira do Alentejo, são criadas 24 camas. Mais tarde, no final da década de 2000, com a evolução da legislação em torno desta

resposta social, a mesma é reconvertida em unidade de cuidados continuados de longa duração<sup>48</sup>.

Este crescimento rápido no número de respostas sociais tem, como não poderia deixar de ser, um impacto bastante significativo na estrutura orgânica da instituição e, também, no número de recursos humanos. Em menos de 2 décadas (1996 a 2012), o número de recursos humanos cresceu de um número inferior a 40 para 128, tornando a SCMFA num dos principais empregadores do concelho de Ferreira do Alentejo<sup>49</sup>.

A esmagadora maioria dos RH da SCMFA são do sexo feminino (93%), confirmando o padrão habitual de emprego, em função do género, neste tipo de instituições. Na realidade, as organizações da economia social dão um contributo muito importante na empregabilidade feminina das regiões do interior.

Da mesma forma, a grande maioria dos trabalhadores da instituição têm, com a mesma, um vínculo permanente (77,3 %). Apenas 22,7 % não são permanentes (ver tabela 6). Estes dados traduzem uma relativa estabilidade da organização em matéria de tipologia de contratos dos RH.

Tabela 6: Tipologia de contratos dos RH da SCMFA

Tipologia de Contratos	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Permanente</b>	7	7,1 %	92	92,9 %	99	77,3 %
<b>Não Permanente</b>	2	6,9 %	27	93,1 %	29	22,7 %
<b>Total</b>	9	7,0 %	119	93,0 %	128	100,0 %

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

De acordo com dados disponibilizados pelo setor de RH, a média geral de idades dos trabalhadores situa-se nos 41 anos. A tabela 7 disponibiliza informação dos RH por escalões etários. Segundo a mesma, o grupo etário entre 35 e 50 anos é o que tem mais trabalhadores (43,0 %). Por outro lado, a proporção de trabalhadores com idade inferior a 35 anos (33,6 %) é superior à proporção de trabalhadores com mais de 50 anos (23,4 %).

<sup>48</sup> Atualmente a Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo aguarda autorização do Ministério da Saúde, para poder retomar o processo de construção de um novo edifício, que visa reconverter o equipamento existente e acrescentar mais 2 camas de longa duração e 12 camas de média duração.

<sup>49</sup> Apenas o Município emprega, em permanência, mais recursos humanos.

Tabela 7: Grupos etários dos RH da SCMFA

Grupos Etários	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Menos de 35 anos</b>	5	11,6 %	38	88,4 %	43	33,6 %
<b>Entre 35 e 50 anos</b>	3	5,5 %	52	94,5 %	55	43,0 %
<b>Mais de 50 anos</b>	1	3,3 %	29	96,7 %	30	23,4 %
<b>Total</b>	9	7,0 %	119	93,0 %	128	100,0 %

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

Na análise da antiguidade dos trabalhadores da organização (ver tabela 8), verifica-se que apenas 22,7% dos RH têm mais de 12 anos de vínculo. Este dado traduz a evolução da atividade da organização, que conheceu um crescimento substancial dos serviços sobretudo a partir do final da década de 90 e início da década de 2000.

Tabela 8: Níveis de antiguidade dos RH da SCMFA

Níveis de Antiguidade	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Menos de 5 anos</b>	4	8,5 %	43	91,5 %	47	36,7 %
<b>Entre 5 e 12 anos</b>	3	5,8%	49	94,2%	52	40,6%
<b>Mais de 12 anos</b>	2	6,9%	27	93,1%	29	22,7%
<b>Total</b>	9	7,0%	119	93,0%	128	100,0%

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

No que respeita às habilitações (ver tabela 9), apesar da evolução registada nos últimos anos em termos de aumento de trabalhadores com escolaridade superior, a proporção de RH com escolaridade igual ou inferior ao 3º ciclo do ensino básico continua a ser superior (53,1 %). Os trabalhadores com habilitações secundárias representam 25 % e com habilitações superiores 21%.

Tabela 9: Níveis de habilitações dos RH da SCMFA

Níveis de Habilitações	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até ao 1º Ciclo	2	14,3 %	12	85,7 %	14	10,9 %
2.º Ciclo	-	-	26	100,0 %	26	20,3 %
3.º Ciclo	1	3,6 %	27	96,4 %	28	21,9 %
Secundário	3	9,3 %	29	90,7 %	32	25,0 %
Superior	3	10,7 %	25	89,3 %	28	21,9 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>7,0 %</b>	<b>119</b>	<b>93,0 %</b>	<b>128</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

Nas qualificações dos RH (ver tabela 10), predominam os profissionais qualificados (49,2%)<sup>50</sup>. Seguem-se os profissionais pouco qualificados (28,9 %) e os quadros médios superiores (21,9 %).

Tabela 10: Níveis de qualificações dos RH da SCMFA

Níveis de Qualificações	Homens		Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Quad. Med e Sup.	3	10,7 %	25	89,3 %	28	21,9 %
Prof. Qualificados	4	6,3 %	59	93,7 %	63	49,2 %
Prof. Pouco Qual.	2	5,4 %	35	94,6 %	37	28,9 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>7,0 %</b>	<b>119</b>	<b>93,0 %</b>	<b>128</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo, 2012.

Ainda que a organização não possua um documento de planeamento estratégico que clarifique os desafios da organização, é possível identificá-los a partir das entrevistas realizadas junto dos principais responsáveis.

Desde logo, a conclusão da obra da unidade de cuidados integrados (entrevista 1), decisiva para melhorar a qualidade dos serviços prestados e para viabilizar economicamente a resposta social, por via da maximização das economias de escala, geradas pelo aumento substancial das receitas associadas ao aumento do número de utentes.

<sup>50</sup> Os responsáveis técnicos pelos setores não são considerados pela organização dirigentes, mas apenas coordenadores técnicos. Por essa razão, foram todos enquadrados no grupo dos quadros médios e superiores.

Ao mesmo tempo, merece preocupação o défice de utentes que se vem registando, nos últimos anos, nas respostas da infância<sup>51</sup> e o atraso no pagamento das prestações por parte de algumas famílias. Este tipo de problemas coloca desafios de melhoria contínua ao nível da eficiência dos serviços e da capacidade dos diferentes serviços se articularem entre si. A este propósito, a implementação de um processo de certificação da qualidade na organização (Norma ISO9001:2008) é identificada como um boa oportunidade para tentar debelar alguns destes problemas<sup>52</sup>.

## **2. As práticas de desenvolvimento de recursos humanos**

### **2.1. Recrutamento e seleção**

A disponibilidade de RH em quantidade não constitui um constrangimento para a organização. Todos os entrevistados convergem na ideia de que é relativamente fácil assegurar o número de RH que a organização precisa para o seu funcionamento. A dificuldade, confirmada por cinco entrevistados, coloca-se mais ao nível da qualidade desses RH. “(...)As principais dificuldades residem muitas vezes em encontrar o perfil certo: por vezes encontramos pessoas com a formação necessária, mas não com o perfil pessoal...” (entrevista 4). A escassez de RH qualificados afigura-se, no entender de Kóvacs (1994), como uma das razões principais para a dificuldade de desenvolvimento, em Portugal, de sistemas de produção que valorizam as competências e o desenvolvimento dos recursos humanos.

Não há referência a formas de recrutamento e seleção que valorizem mais os RH da organização. O processo de recrutamento e seleção é realizado internamente, sem recurso a qualquer entidade externa. Habitualmente “... o júri é constituído por um elemento da mesa, a diretora técnica responsável pela valência, a responsável pelo setor dos RH e no caso da

---

<sup>51</sup> A diminuição da procura estará relacionada com as dificuldades financeiras das famílias, motivadas pelo aumento das situações de desemprego e pela crise económica.

<sup>52</sup> Ainda que alguns dos entrevistados mostrem reservas quanto à capacidade da organização vir a implementar um processo deste tipo, perante algumas fragilidades que demonstra ter em termos de organização.

unidade de cuidados continuados, por um dos médicos que presta serviço naquela valência“ (entrevista 3).

A generalidade dos entrevistados identifica como método usual a receção de currículos e a realização de entrevistas aos candidatos. “(...) Nós temos centenas de currículos numa base de dados e depois acaba-se por convocar um certo número de candidatos para uma entrevista” (entrevista 1). Apenas em uma entrevista se refere o recurso à utilização de métodos que se baseiam no convite direto aos candidatos (entrevista 6).

**Tabela 11: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria recrutamento e seleção**

Temas	Subtemas	Ideias chave	Entrevistas					
			1	2	3	4	5	6
Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	Disponibilidade de RH em quantidade	x	x	x	x	x	x
		Défice de disponibilidade de RH em qualidade	x	x	x	x	x	
		Processo de recrutamento e seleção realizado internamente	x	x	x	x	x	x
		Métodos que se baseiam na receção de currículos e na realização de entrevistas	x	x	x	x	x	
		Métodos que se baseiam no convite direto aos candidatos						x
		Critério de seleção baseados nas referências que a instituição tem dos candidatos	x		x	x	x	x
		Critério de seleção baseado na residência do candidato	x		x			x
		Critério de seleção baseado na formação e perfil para a função		x			x	x
		Critério de seleção baseado na idade dos candidatos		x				x
		Inexistência de procedimento definido para acolhimento e Integração dos novos trabalhadores	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaboração própria – entrevistas.

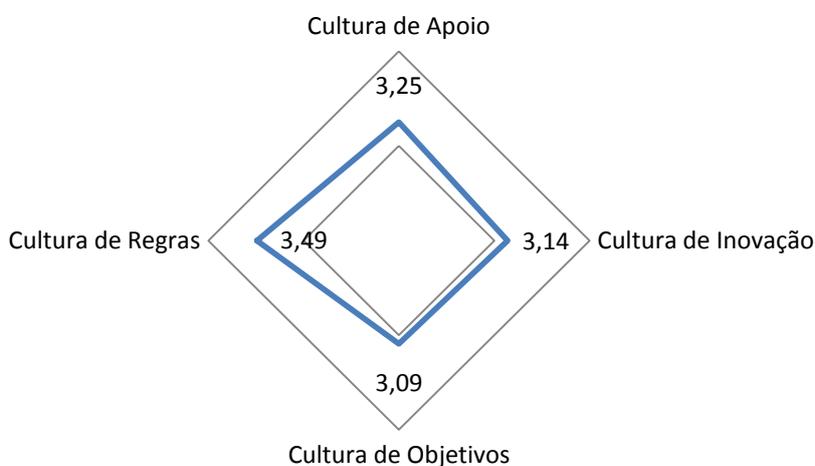
Em matéria de critérios de seleção, o principal destaque dos entrevistados vai para o critério baseado nas referências que a instituição tem dos candidatos: “... preferimos sempre pessoas, de quem já tenhamos referências... por vezes essas referências vêm do estágio, que já cá realizaram...ou dos programas do IEPF” (entrevista 1). Porém, são também identificados

critérios de seleção baseados na formação e perfil para a função, na residência ou mesmo na idade dos candidatos.

Todos os entrevistados confirmaram a inexistência de qualquer procedimento definido para o acolhimento e integração dos novos trabalhadores. Regra geral, a entrada dos trabalhadores na organização dá-se via serviço de RH, para formalização da relação de trabalho. Em seguida, o trabalhador é encaminhado para a diretora técnica da resposta social em que ficará integrado. “(...) É na prática das suas funções que a pessoa se vai integrando e vai conhecendo a instituição...” (entrevista 4).

A figura 9 indica-nos a forma como os trabalhadores da organização enquadram a cultura da prática de DRH de recrutamento e seleção. Os quatro tipos de cultura apresentam valores acima do valor médio da escala definida<sup>53</sup>. Porém, a cultura das regras acaba por prevalecer em relação às restantes, com um índice de 3,49, contra um índice de 3,25 na cultura de apoio, de 3,14 na cultura de inovação e de 3,09 na cultura de objetivos.

**Figura 9: Cultura da Prática de DRH Recrutamento e Seleção**



Fonte: Elaboração própria – questionários.

<sup>53</sup> O valor mínimo da escala é 1,00 (no caso das respostas às variáveis se situarem todas na opção discordo) e o valor máximo é 5,00 (no caso das respostas às variáveis se situarem todas na opção concordo plenamente). O valor de 3,00 representa a posição intermédia da escala.

Estes valores acabam por indiciar que, prevalece na perceção do conjunto dos trabalhadores da IPSS, a ideia de uma forte interferência dos responsáveis máximos nos processos de recrutamento e seleção de recursos humanos e da preferência por pessoas que já se conhecem ou que estão referenciadas na organização.

## **2.2. Formação e desenvolvimento**

A organização não apresenta uma política de formação estruturada, assente num diagnóstico de necessidades ou num plano de formação alinhados com a sua estratégia. “Que tenha conhecimento não existe nem diagnóstico de necessidades de formação, nem plano de formação anual” (entrevista 3). A inscrição dos trabalhadores nas ações de formação está muito mais relacionada com a oportunidade gerada por ofertas formativas disponíveis no meio contextual ou com a necessidade de cada trabalhador cumprir um número mínimo de horas de formação definido por lei (entrevista 2). Considerando a sistematização teórica proposta por Parente (1996), são práticas de formação mais imediatistas e utilitaristas e menos desenvolvimentistas ou estratégicas.

Todos os entrevistados reconhecem, ainda assim, abertura da organização para que os trabalhadores possam frequentar ações de formação: “Está constantemente a haver formação ... há várias formações durante o ano... há mesmo muitas...naquilo que me é dado a observar é que às vezes há formações a mais: é formação em cima de formação” (entrevista 1). “A frequência da formação é sempre financiada pela instituição, isto é, ela até pode ser gratuita, mas se existirem deslocações, alimentação ou alojamento, a instituição paga essas ajudas de custo” (entrevista 3).

Recorre-se sobretudo à formação externa, ministrada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, pela União das Misericórdias, pela Administração Regional de Saúde ou com outras entidades formadoras (empresas ou entidades do 3.º setor). “Muita formação é realizada fora das nossas instalações, mas também existe muita que é feita aqui, pois temos uma sala para esse efeito...” (entrevista 2). Mas existe também formação *on-line*, sobretudo na área administrativo-financeiro, para a qual existe mais oferta (entrevista 3), e formação interna (sobretudo nas respostas sociais dos idosos), em que “(...) alguns elementos frequentam ações no exterior e depois formam outros colegas” (entrevista 4).

Sempre que possível, procura-se que estas ações de formação abordem conteúdos relacionados com a prática diária dos trabalhadores (entrevistas 1, 2 e 6). Porém, desenvolvem-se também ações em áreas mais transversais como comunicação, liderança ou primeiros socorros (entrevista 4).

**Tabela 12: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria formação e desenvolvimento**

Categoria	Subcategoria	Interpretação do discurso	Entrevistas					
			1	2	3	4	5	6
Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento	Inexistência de política de formação estruturada		x	x	x	x	
		Registo de formação com frequência	x	x	x	x	x	x
		Objetivos da formação ministrada	x		x	x		
		Formação Externa	x	x	x	x	x	x
		Formação em parceria com entidades externas	x	x		x		
		Formação interna		x		x	x	
		Conteúdos abordados nas ações de formação	x	x		x		x
		Constrangimentos associados ao horário		x		x		x
		Constrangimentos associados à rigidez da oferta formativa financiada /Défice de formação à medida			x	x		
		Constrangimentos associados défice na diversidade de oferta formativa no território	x		x		x	x
Constrangimentos associados ao pouco interesse de alguns trabalhadores em frequentar ações de formação	x	x						

Fonte: Elaboração própria – entrevistas.

A partir das entrevistas realizadas, é possível identificar um conjunto de constrangimentos associados à operacionalização da formação. Desde logo, constrangimentos relacionados com o horário das ações de formação e com a dificuldade de compatibilizar o mesmo com a disponibilidade dos trabalhadores. O horário pós-laboral (o mais comum em ações de formação para ativos) não se coaduna, muitas vezes, com a necessidade que os trabalhadores têm de conciliar a vida profissional com a pessoal, sobretudo se estivermos a falar de pessoas jovens (do sexo feminino, na sua maioria) com filhos pequenos. Ou, em alguns casos, “... o fato de trabalharem por turnos, também dificulta um pouco tudo” (entrevista 4). O

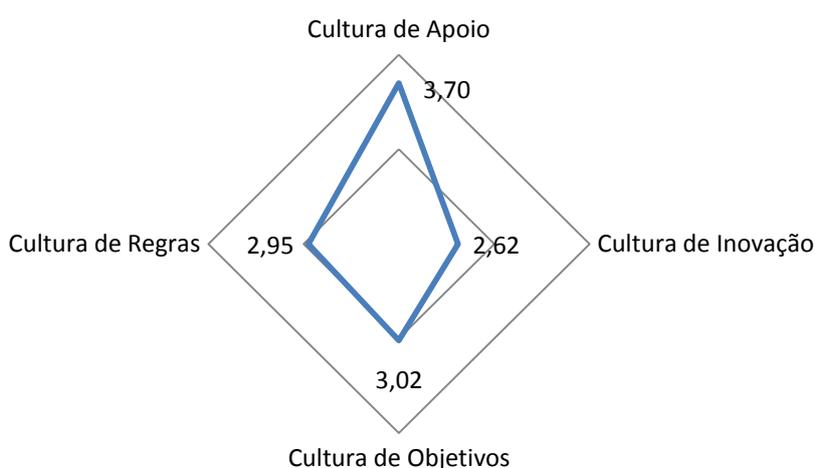
défice de oferta formativa no contexto mais próximo, acaba por agravar ainda mais este problema.

Um outro constrangimento identificado nas entrevistas prende-se com a rigidez da oferta formativa financiada ou o défice de formação à medida. As ações financiadas “(...) têm regras bem definidas, como é o caso do número mínimo de formandos...” (entrevista 4). Nem sempre é fácil, por razões diversas, reunir em simultâneo, esse número mínimo de formandos. Por outro lado, estas ações financiadas apresentam conteúdos standard, “(...) o que significa que, na sua maioria, tenham já sido frequentadas pelos trabalhadores... Necessitávamos sim, de formação à medida que colmatasse as nossas necessidades... A dificuldade está em que a formação à medida já não é financiada...” (entrevista 4).

Um último constrangimento identificado pelos respondentes, diz respeito ao pouco interesse de alguns trabalhadores em frequentar ações de formação, sobretudo aqueles que têm menos qualificações ou habilitações literárias.

No respeitante à resposta da totalidade dos trabalhadores sobre a prática de DRH de formação e desenvolvimento (figura 11), observamos uma clara preponderância da cultura de apoio relativamente às restantes. No polo oposto está a cultura de inovação, com um índice bem abaixo do valor médio da escala. A cultura das regras, que na prática anterior prevalece, apresenta aqui um índice abaixo do valor médio da escala (2,95).

**Figura 10: Cultura da Prática de DRH Formação e Desenvolvimento**



Fonte: Elaboração própria – questionários.

A prevalência da cultura de apoio parece refletir, ao nível da perceção da generalidade dos trabalhadores, o reconhecimento de que existe a preocupação da organização em promover formação que valorize as competências dos seus recursos humanos. Ainda que, na realidade, não esteja alicerçada numa prática estruturada de desenvolvimento da organização e dos seus recursos humanos.

### **2.3. Comunicação**

A organização não encara a comunicação interna como uma variável estratégica fundamental para maximizar a sua eficácia e eficiência. Ainda que alguns entrevistados refiram a existência pontual de alguns procedimentos de comunicação, em alguns setores (entrevistas 4 e 6), a realidade é que não está definida uma rede de comunicação formal para a organização em geral.

Esta falta de atenção da organização em relação à comunicação é confirmada por alguns dos entrevistados, quando afirmam que a comunicação “ (...) é extremamente importante ..., mas é extremamente deficitária na instituição” (entrevista 4); ou que “ (...) a Mesa Administrativa não dá à comunicação (formal ou informal) a devida importância, pois não estão implementados procedimentos que clarifiquem como deve a comunicação realizar-se” (entrevista 3); ou ainda que “ (...) este aspeto poderia ser melhorado” (entrevista 2).

A inexistência de mecanismos formais de comunicação, reflete-se na ausência de instrumentos de comunicação de tipo descendente (como por exemplo mailings internos, newsletters internos, divulgação da missão, visão, valores), de tipo ascendente (de que são exemplo as caixas de sugestões) ou horizontal (eventos convívio entre diferentes setores da organização, equipas multissetoriais de gestão de projetos, team building), e é responsável pela forma pouco fluída como a comunicação circula entre toda as partes da organização. Nem mesmo as NTIC são aproveitadas para potenciar a comunicação interna.

A comunicação é sobretudo baseada em contactos pessoais e informais e privilegiam-se as reuniões para comunicar as orientações: “ (...) A comunicação entre Direção e chefias, é feita através da realização de reuniões, onde tudo é tratado, mas sem dar origem a documentos escritos... não existem atas das reuniões realizadas... ficam identificadas as pessoas responsáveis por desenvolver esta ou aquela tarefa, mas ninguém vai monitorizar a

execução dessas mesmas tarefas...” (entrevista 4). Ou como refere outro dos entrevistados, “ (...) a comunicação é basicamente verbal... transmitida numa forma informal... só é escrita quando há algum problema” (entrevista 5).

Esta informalidade na comunicação estará associada à presença diária de dois elementos da Mesa Administrativa na organização e à facilidade que os trabalhadores e as chefias têm de acederem aos mesmos.

**Tabela 13: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria comunicação**

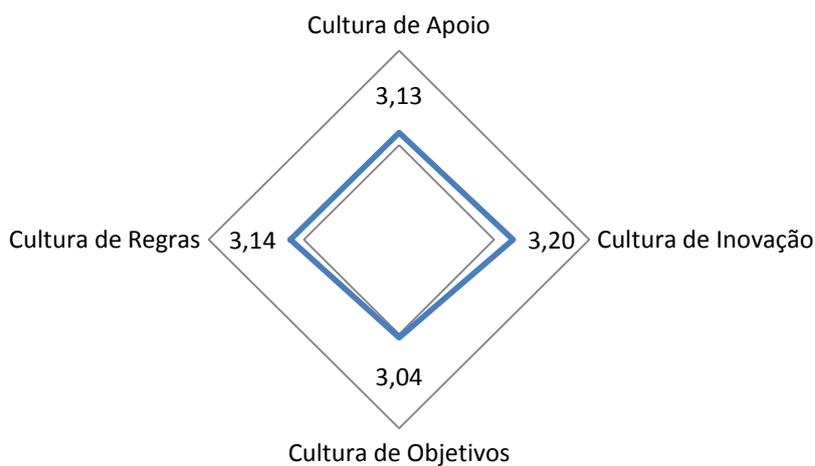
Categoria	Subcategoria	Interpretação do Discurso	Entrevistas					
			1	2	3	4	5	6
Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Comunicação	Inexistência de procedimentos formais definidos ou implementados na organização em geral		x	x	x		
		Existência de procedimentos apenas em alguns setores				x		x
		A comunicação é sobretudo baseada em contatos pessoais e informais	x	x	x	x	x	x
		Proximidade das chefias em relação aos trabalhadores		x	x	x	x	
		Papel preponderante das chefias intermédias na comunicação na instituição	x				x	x

Fonte: Elaboração própria – entrevistas.

Outro aspeto relevante da comunicação, que devemos realçar, prende-se com o papel preponderante das chefias intermédias na comunicação da instituição. Este aspeto é sublinhado por um dos membros da Mesa Administrativa quando afirma que “os trabalhadores podem vir falar diretamente com a Mesa Administrativa, sempre que necessário, mas é preferível que falem primeiro com a Diretora Técnica responsável pela valência... A comunicação é feita preferencialmente através das Diretoras Técnicas. Mesmo que um trabalhador venha falar com a Mesa, nós não vamos agir, sem falar primeiro com a Diretora Técnica...assim poderemos averiguar como é que as coisas são na realidade” (entrevista 1). Esta orientação é igualmente referenciada por uma das chefias intermédias: “ (...)desde que cheguei à instituição que as pessoas se habituaram a comunicar-me todas as suas preocupações, ideias ou sugestões...não faz sentido de outra forma...sou eu que passo a informação à chefia...se estou aqui por algum motivo será...” (entrevista 6).

A análise da percepção que os trabalhadores da organização têm sobre a prática de comunicação (Ver figura 11), permite observar que nenhum dos tipos de cultura se destaca substancialmente dos restantes. Verificamos mesmo que, os valores dos índices dos quatro tipos de cultura estão todos ligeiramente acima do valor médio da escala: cultura de inovação com 3,20; cultura de regras com 3,14; cultura de apoio com 3,13; e cultura de objetivos com 3,04. Pelo que, não podemos, relativamente a esta prática de DRH, retirar grandes conclusões.

Figura 11: Cultura da Prática de DRH Comunicação



Fonte: Elaboração própria – questionários.

## 2.4. Participação

A maioria dos entrevistados reconhece que a participação dos trabalhadores nos processos de decisão pode ser uma mais-valia para a instituição. “As pessoas gostam de ser ouvidas e de dar a sua opinião” (entrevista 2); “(...) se a pessoa está envolvida, faz tudo com maior empenho e motivação” (idem); “ (...) eles têm um contato direto com os utentes e, na sua prática diária, podem identificar procedimentos mais adequados às necessidades das pessoas” (entrevista 4).

Ainda assim, não podemos falar de práticas de participação consistentes associadas à organização. Segundo um dos entrevistados, “poderia haver uma maior preocupação no

envolvimento” dos trabalhadores (entrevista 2). “ (...) Há decisões em que os trabalhadores são envolvidos, há outras em que não é possível... Quando tentamos implementar alguma situação de mudança, nomeadamente questões técnicas, nós costumamos envolvê-los, e tentamos perceber o que as pessoas acham. (...) Contudo existem decisões, que uma vez tomadas, são para implementar e não se ouve ninguém” (entrevista 5).

Na opinião de um outro entrevistado, “ (...) há aqui um momento, muito importante na vida destas pessoas, em que eu não deixo que ninguém participe, que é na organização das equipas, na organização dos grupos... Porque o que acontecia, era a confusão total: as pessoas escolhiam com quem queriam trabalhar... Não junto pessoas, que á partida sei que não combinam. Mas não permito que as trabalhadoras participem em determinadas tomadas de decisão: os grupos, as tarefas sou eu que determino. (...) Eu não convido as pessoas a irem fazer isto ou aquilo... Eu chego e digo: se não se importa hoje vai fazer esta ou aquela tarefa...” (entrevista 6).

**Tabela 14: Análise de conteúdo das entrevistas - subcategoria participação**

Categoria	Subcategoria	Interpretação do Discurso	Entrevistas					
			1	2	3	4	5	6
Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Participação	Práticas de participação pouco consistentes	x	x	x	x	x	x
		Reconhecimento de mais valias da participação para a organização		x	x	x	x	
		Falta de participação dos trabalhadores nas decisões gerais da organização	x	x		x		
		Inexistência de Instrumentos de recolha de sugestões	x	x	x	x	x	x
		Valorização limitada da proatividade dos trabalhadores	x	x		x	x	x
		Cooperação limitada entre trabalhadores	x	x	x	x	x	
		Flexibilidade limitada nas tarefas	x	x		x	x	x

Fonte: Elaboração própria – entrevistas.

Ao nível das decisões gerais da organização não é comum a participação dos trabalhadores. “ (...) Em tempos tivemos uma visita da ACT, em que apelavam ao desenvolvimento de iniciativas que conduzissem ao diálogo social... Chegou a constituir-se

uma “comissão” constituída por um elemento da Mesa Administrativa, um elemento dos RH, uma encarregada enquanto representante dos trabalhadores... Contudo passaram 3 ou 4 anos, e nada foi feito...” (entrevista 4). Por outro lado, apesar de uma percentagem elevada de trabalhadores ser sócio da instituição, não há “ (...) o hábito de participarem nas Assembleias Gerais....” (idem).

Não existe na instituição qualquer instrumento de recolha de sugestões, “ (...) mas há liberdade para a pessoa dar a sua opinião ou sugestão” (entrevista 2). “ (...) O sistema de recolha de sugestões é por via verbal... Se a questão é válida, ela é aceite” (entrevista 6).

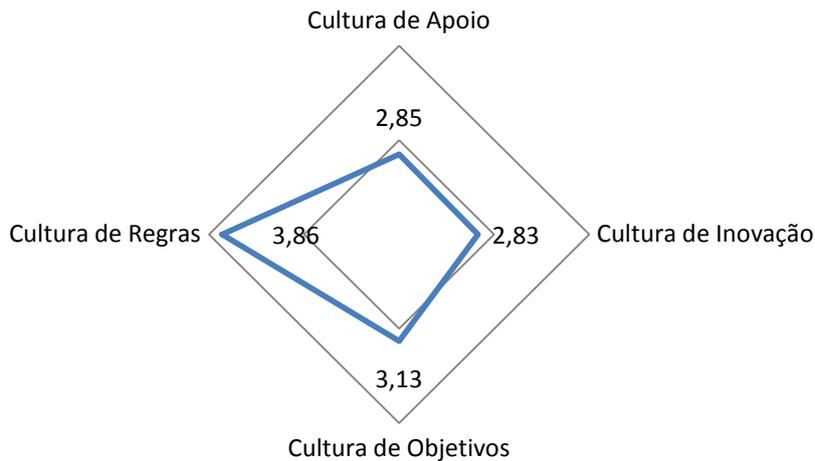
Ao mesmo tempo, não há entre os entrevistados um consenso quanto à importância de valorizar a proatividade dos trabalhadores. Se por um lado se vêem vantagens na proatividade dos funcionários (entrevistas 2, 4 e 5), por outro, entende-se que as “funções estão definidas e só realizam outras tarefas, se a Mesa ou a Diretora Técnica indicarem” (entrevista 1).

Ainda que a cooperação entre trabalhadores ou a flexibilidade para desenvolver tarefas diferentes das que lhe estão atribuídas, não seja um indicador direto de participação, a realidade é que, estes atributos, são comuns, em formas de organização de trabalho que assentam em modelos participativos (pós-tayloristas). E na instituição em análise, ainda que essa predisposição exista, ela não é absoluta ou generalizada.

Em termos de cooperação, “ (...) existe espírito de equipa dentro da mesma valência. Entre valências isso não existe. Cada um trabalha para seu lado” (entrevista 5). Ou na opinião de outro entrevistado, “nas novas gerações é mais fácil... Mas temos pessoas com sessenta e tal anos, que já trazem maus adquiridos e... dar volta a isso, é pura ilusão” (entrevista 1).

No que respeita às práticas de flexibilidade, embora merecendo a concordância dos diferentes responsáveis, percebe-se que nem todos os trabalhadores aderem às mesmas. “ (...) Alguns trabalhadores estão disponíveis e outros não... Alguns até agradecem essa rotatividade, como forma de quebrar a rotina. Outros, embora aceitem realizar outras tarefas, que não as suas, estão constantemente a fazer observações e a colocar obstáculos” (entrevista 4). “ (...) As pessoas não são muito flexíveis, nem disponíveis... Elas vêm como o seu local de trabalho, aquele para onde foram inicialmente trabalhar e colocam sempre muitos obstáculos, seja porque desconhecem as práticas, ou porque não conhecem os utentes” (entrevista 5).

Figura 12: Cultura da Prática de DRH Participação



Fonte: Elaboração própria – questionários

A figura 12 representa, ao nível da percepção da globalidade dos trabalhadores da organização sobre as práticas de participação, uma claríssima ascendência da cultura de regras, com um índice de 3,86. Os restantes tipos de cultura apresentam valores significativamente abaixo: 3,13 na cultura de objetivos; 2,85 na cultura de apoio e 2,83 na cultura de inovação.

Dos quatro tipos de cultura, a cultura de regras é aquela que menos valoriza as práticas de participação. Daqui se depreende que estaremos perante uma organização que valoriza pouco a criação de condições para a efetiva participação dos seus recursos humanos.

Será convicção mais ou menos generalizada dos trabalhadores, que as decisões são da exclusiva responsabilidade das chefias e que a sua opinião é pouco valorizada na hora de se tomarem decisões. Os trabalhadores não serão incentivados pela entidade a apresentar sugestões de melhoria.

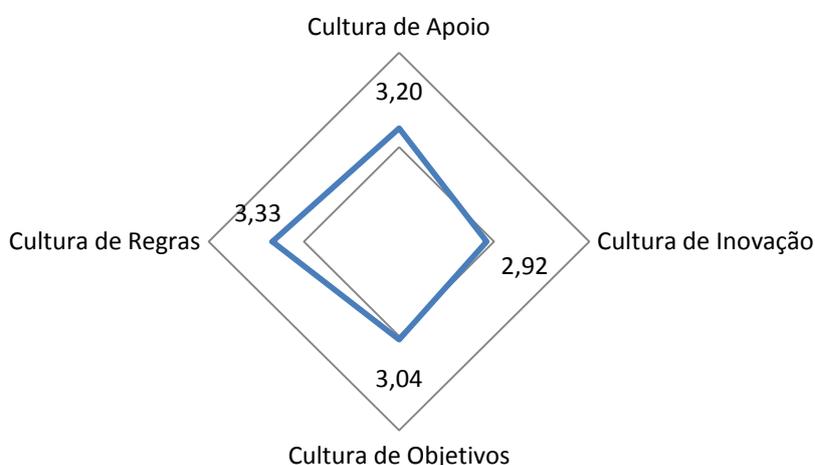
Com efeito, esta percepção expressa pela globalidade dos trabalhadores, ao nível do inquérito por questionário, está em consonância com a ideia-chave extraída da entrevista ao responsável máximo da organização e aos responsáveis técnicos de cada um dos setores, sobre a existência de práticas de participação (ou envolvimento dos trabalhadores no processo de decisão) pouco consistentes.

### 3. A Cultura organizacional da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo

Neste ponto aborda-se em primeiro lugar a forma como a globalidade dos trabalhadores percecionam a cultura organizacional associada às práticas de DRH da IPSS em estudo e, posteriormente, o modo como as diferentes características desses mesmos trabalhadores, condicionam (ou não), a sua apreensão da cultura organizacional. Estas abordagens permitirão dar resposta às duas hipóteses formuladas no modelo de análise da presente investigação.

A figura 13 indicia, ao nível da perceção da generalidade trabalhadores da IPSS, uma prevalência da cultura de regras nas práticas de DRH. A cultura de regras obtém um índice de 3,33, face a um índice de 3,20 para a cultura de apoio, 3,04 para a cultura de objetivos e 2,92 para a cultura de inovação.

Figura 13: Cultura das Práticas DRH da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo



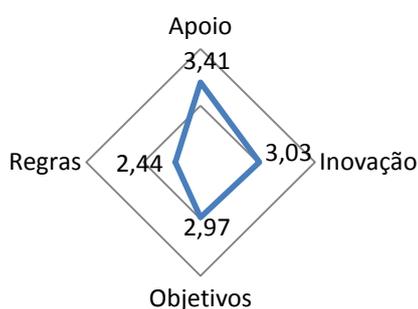
Fonte: Elaboração própria - questionários

A primeira hipótese deste estudo, segundo a qual as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS estudada se enquadram mais na cultura de apoio, confirma-se parcialmente. A IPSS apresenta, na cultura de apoio, um índice acima do valor médio da escala, pelo que, não será correto considerar que esta organização é, na perceção dos trabalhadores,

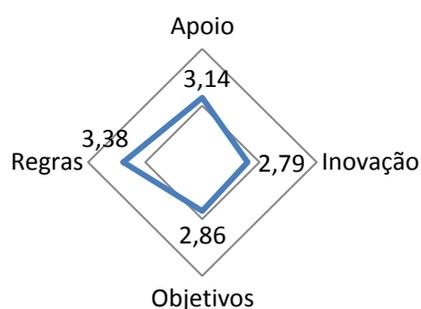
destituída de valores que a enquadram neste tipo de cultura. Ainda assim, os valores da cultura de regras estão presentes com maior incidência na percepção dos trabalhadores.

Ao mesmo tempo, podemos constatar que esta organização está mais orientada para a sua dimensão interna do que para a sua dimensão externa. Efetivamente, os dois tipos de cultura com um índice mais elevado (regras e apoio), estão mais focadas nos aspetos internos da organização do que nos aspetos que caracterizam a relação da organização com o seu meio ambiente (mais valorizados nas culturas de inovação e de objetivos).

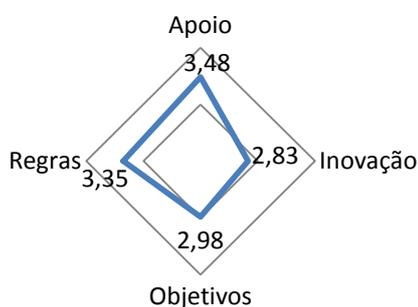
**Figura 14: Cultura do Setor Administrativo e RH**



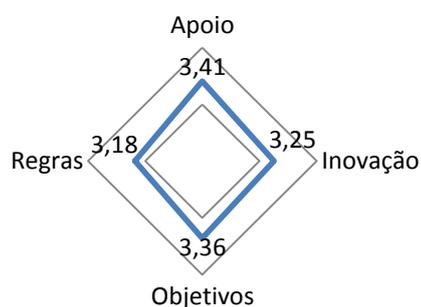
**Figura 15: Cultura do Setor Lar de Idosos**



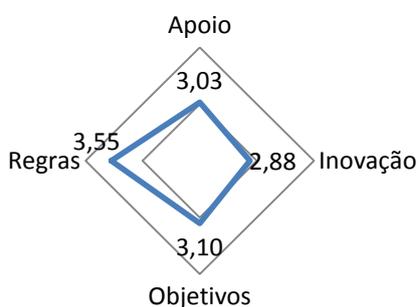
**Figura 16: Cultura do Setor Centro de Dia e Apoio Domiciliário**



**Figura 17: Cultura do Setor Unidade de Cuidados Continuados**



**Figura 18: Cultura do Setor Centro Infantil**



Fonte: Elaboração própria - questionários

Analisando agora a percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional, à luz das características sociodemográficas que os diferenciam, verificamos que, nos diferentes setores (ver figuras 14, 15, 16, 17, 18), existem formas distintas de apreender a cultura organizacional.

Existem três setores (AFRH; CD e AD; e UCC) nos quais prevalece a cultura de apoio e dois (lar de idosos e centro infantil) que privilegiam a cultura de regras. Pelo contrário, existem dois setores (AFRH e UCC) em que a cultura de regras apresenta o mais baixo índice entre todos os tipos de cultura.

A cultura de inovação, que nos setores CD e AD, lar de idosos e centro infantil, apresenta o mais baixo índice entre todos os tipos de cultura, nos setores AFRH e UCC, assume-se como o tipo de cultura com o segundo mais alto índice entre todos os tipos de cultura.

A cultura de objetivos, que nos setores AFRH, CD e AD e lar de idosos apresenta um índice abaixo do valor médio da escala, nos setores UCC e centro infantil apresenta um índice acima desse valor médio, assumindo-se como o segundo mais alto índice entre todos os tipos de cultura.

As figuras 19 e 20 traduzem a percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional, considerando as suas diferenças de género. Também em função do género<sup>54</sup>, existem formas distintas de apreender a cultura organizacional.

---

<sup>54</sup> Ainda assim, importa destacar a enorme diferença na quantidade de efetivos entre os dois géneros. O género feminino representa 103 trabalhadores e o género masculino apenas 8. Um número manifestamente reduzido, que não nos permite tirar grandes conclusões.

Figura 19: Cultura do Gênero Feminino

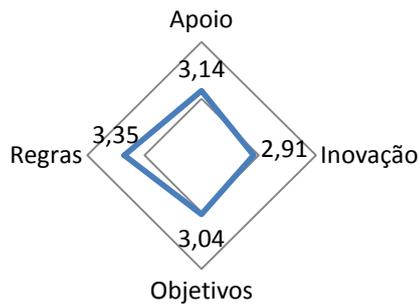
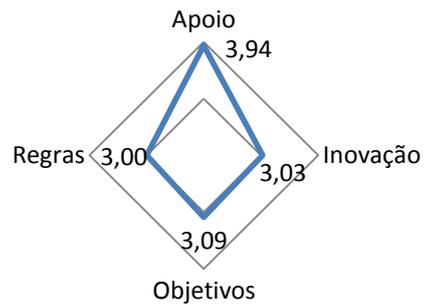


Figura 20: Cultura do Gênero Masculino



Fonte: Elaboração própria - questionários

Os trabalhadores do gênero feminino apreendem sobretudo a cultura de regras (índice de 3,35) enquanto os trabalhadores do gênero masculino apreendem, com enorme relevância, a cultura de apoio (3,94). Para os segundos, a cultura de regras apresenta o mais baixo índice entre todos os tipos de cultura (3,00).

A percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional em função da idade (ver figuras 21, 22 e 23), ainda que não seja igual, também não apresenta grande divergência entre os diferentes grupos etários. Em todos os grupos etários prevalece a cultura de regras, secundada, respetivamente, pelas culturas de apoio, objetivos e inovação.

As diferenças resumem-se à intensidade dos índices dos distintos tipos de cultura. Na cultura de regras ela é superior no grupo etário com «mais de 50 anos». Na cultura de apoio, ela é inferior no grupo etário com idade «inferior a 35 anos». Na cultura de objetivos, apresenta um índice ligeiramente abaixo de 3,00 no grupo etário «entre 35 e 50 anos» e ligeiramente acima nos grupos etários «inferior a 35 anos» e «superior a 50 anos».

Figura 21: Cultura Idade Inferior a 35 Anos

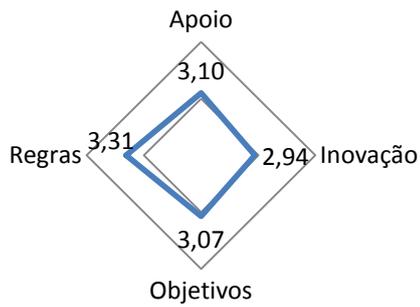


Figura 22: Cultura Idade Entre 35 e 50 Anos

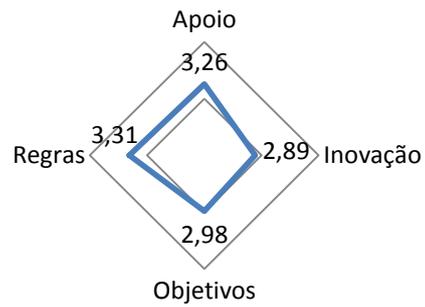
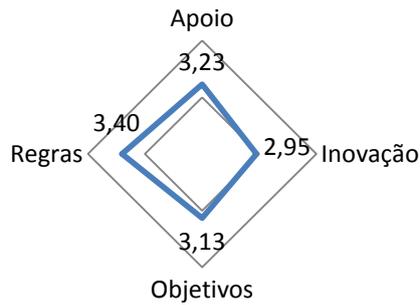


Figura 23: Cultura Idade Superior a 50 Anos



Fonte: Elaboração própria – questionários

Também na percepção da cultura organizacional que os trabalhadores têm em função da residência (ver figuras 24 e 25), não se detetam grandes divergências. Tanto os trabalhadores que vivem na sede do concelho como os que vivem fora da sede do concelho, apreendem pela mesma ordem os diferentes tipos de cultura: i) a cultura de regras, ii) cultura de apoio, iii) cultura de objetivos e iv) cultura de inovação.

As diferenças notam-se apenas na intensidade do índice dos tipos de cultura. Os trabalhadores que residem fora da sede do concelho têm, na cultura de regras, um índice bem mais elevado (3,51) do que os trabalhadores que residem na sede do concelho (3,23). Tal significa que, enquanto nos residentes na sede do concelho, os índices das culturas de regras e de apoio são praticamente iguais, nos residentes fora da sede do concelho, existe uma diferença evidente, com uma prevalência clara da cultura de regras sobre a cultura de apoio.

Figura 24: Cultura Residência Sede do Concelho

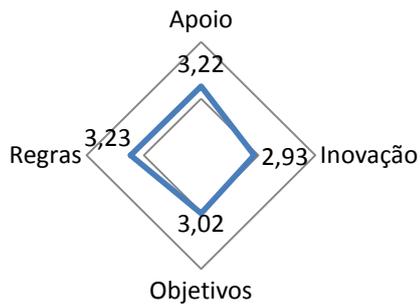
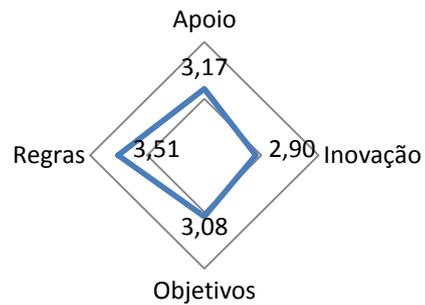


Figura 25: Cultura Residência Fora da Sede do Concelho



Fonte: Elaboração própria – questionários

A percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional em função do tipo de contrato (ver figuras 26 e 27), apesar de não ser igual, tem algumas semelhanças. Em ambos os tipos de contrato (permanente e não permanente), prevalece a cultura de regras, secundada pela cultura de apoio. Ainda que, a intensidade traduzida pelo valor do índice, seja maior, para os dois tipos de cultura, nos trabalhadores com contrato permanente.

Figura 26: Cultura Contrato Permanente

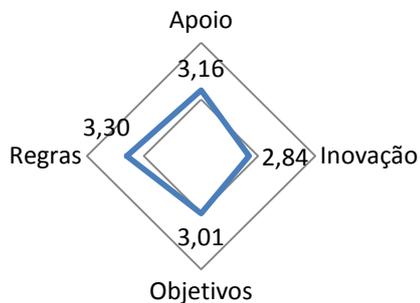
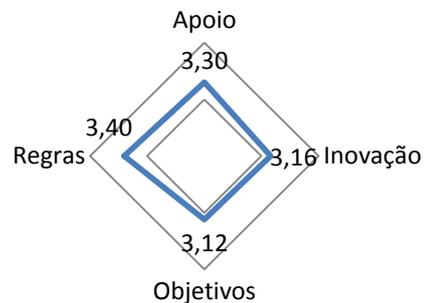


Figura 27: Cultura Contrato Não Permanente

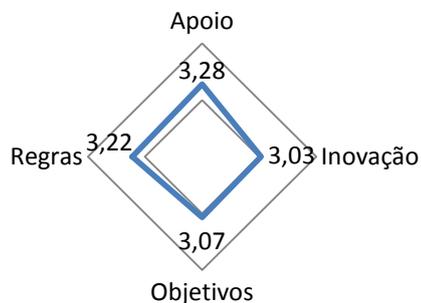


Fonte: Elaboração própria – questionários

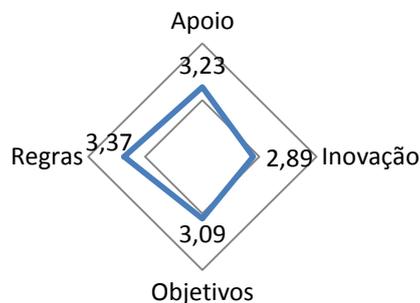
A principal diferença entre as duas categorias regista-se na cultura de inovação. Enquanto nos trabalhadores com contrato permanente, apresenta o índice mais baixo dos quatro tipos de cultura, com um valor (2,84) abaixo do nível médio da escala, nos trabalhadores não permanentes, tem um índice superior à cultura de objetivos, com um valor acima do nível médio da escala.

Na percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional em função da antiguidade na organização (ver figuras 28, 29 e 30), verificamos que, nos diferentes escalões, existem formas distintas de apreender a cultura organizacional.

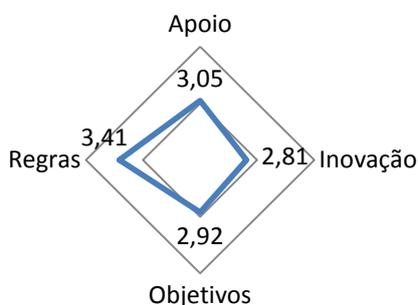
**Figura 28: Cultura Antiguidade Inferior a 5 Anos**



**Figura 29: Cultura Antiguidade Entre 5 e 12 Anos**



**Figura 30: Cultura Antiguidade Superior a 12 Anos**



Fonte: Elaboração própria – questionários

No escalão de antiguidade «inferior a 5 anos», prevalece a cultura de apoio, enquanto nos escalões «entre 5 e 12 anos» e «superior a 12 anos», apresenta maior preponderância a cultura de regras. O índice da cultura de apoio é menor em função da maior antiguidade dos trabalhadores na organização. Pelo contrário, o índice da cultura de regras é maior em função da maior antiguidade dos trabalhadores. Relativamente à cultura de inovação, verificamos que apresenta um índice mais elevado nos trabalhadores com menor antiguidade e um índice mais reduzido nos trabalhadores mais antigos.

Se analisarmos a percepção dos trabalhadores da cultura organizacional em função das habilitações escolares (ver figuras 31, 32, 33, 34 e 35), observamos algumas discrepâncias na forma de apreensão dessa cultura organizacional.

Figura 31: Cultura Habilitações Escolares até ao 1º Ciclo

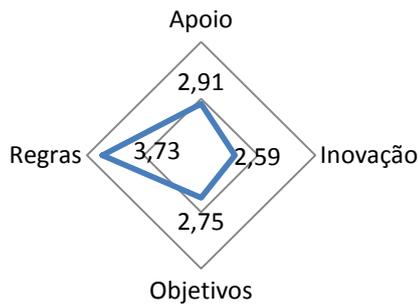


Figura 32: Cultura Habilitações 2º Ciclo

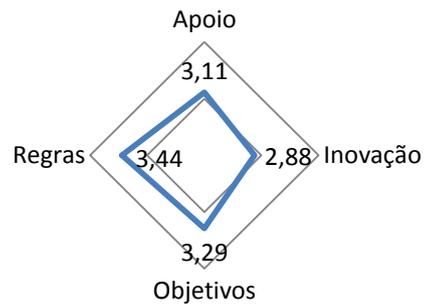


Figura 33: Cultura Habilitações Escolares 3º Ciclo

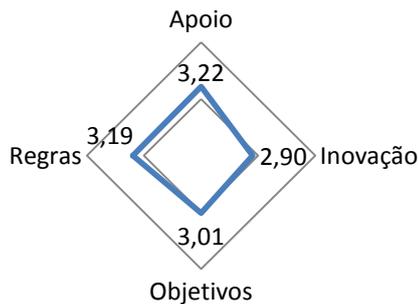


Figura 34: Cultura Habilitações Escolares Secundário

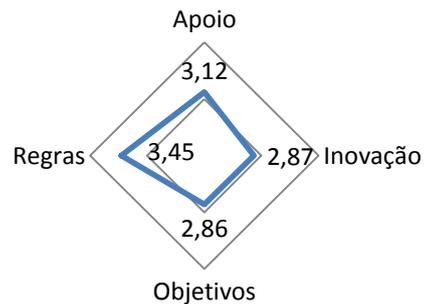
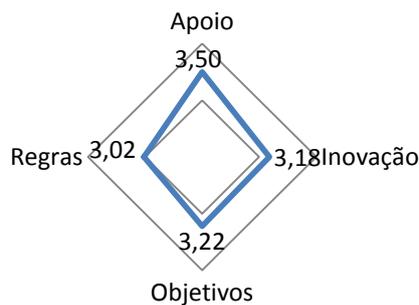


Figura 35: Cultura Habilitações Escolares Superior

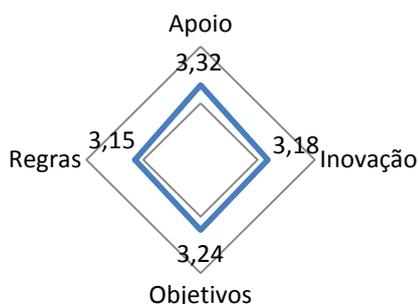


Fonte: Elaboração própria - questionários

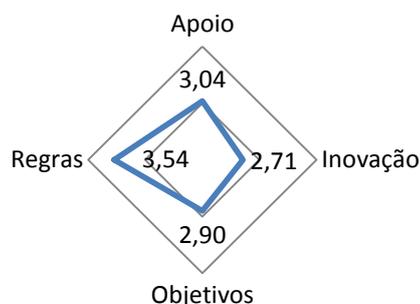
Existem três níveis de habilitações (até ao 1º ciclo, 2º ciclo e secundário) em que predomina a cultura de regras e dois níveis (3.º ciclo e superior) em que sobressai a cultura de apoio. Se nos focarmos nos níveis de habilitações dos polos opostos (até ao 1º ciclo e superior), constatamos uma diferença bastante acentuada na forma de apreender a cultura organizacional. Nos trabalhadores com habilitações até ao 1º ciclo, existe uma forte marca da cultura de regras, com um índice de 3,73. Todos os restantes tipos de cultura apresentam índices muito inferiores, abaixo do valor médio da escala. Inversamente, os trabalhadores com habilitações superiores têm um índice mais reduzido na cultura de regras. As culturas de apoio, objetivos e inovação, apresentam junto destes trabalhadores valores substancialmente superiores. A cultura de inovação, apenas nos trabalhadores com habilitações escolares de nível superior, manifesta um índice superior ao nível médio da escala.

As figuras 36, 37 e 38 remetem-nos para a percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional, em função das qualificações profissionais. Também nesta variável se observam diferenças na forma como a cultura organizacional é apreendida.

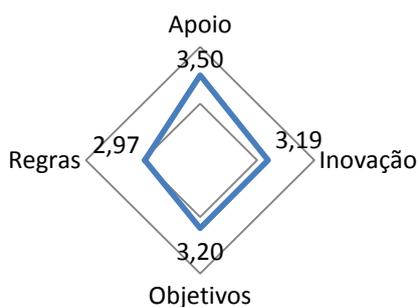
**Figura 36: Cultura Profissionais Pouco Qualificados**



**Figura 37: Cultura Profissionais Qualificados**



**Figura 38: Cultura Quadros Médios Superiores**



Fonte: Elaboração própria – questionários

Enquanto os profissionais pouco qualificados e, sobretudo, os quadros médios e superiores, apreendem mais a cultura de apoio, para os profissionais qualificados, tem maior preponderância a cultura de regras.

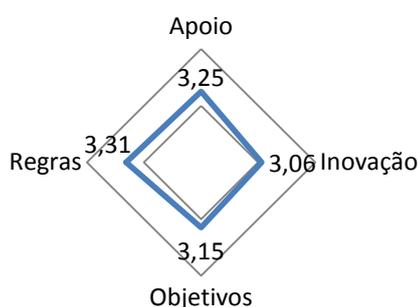
Existe uma clara distinção na forma de apreender a cultura organizacional, sobretudo entre os profissionais qualificados<sup>55</sup> e os quadros médios e superiores. Nos profissionais qualificados o índice da cultura de regras (3,54) destaca-se fortemente do índice dos restantes tipos de cultura. Porém, nos quadros médios e superiores, o índice de cultura de regras é o mais reduzido, apresentando mesmo um valor abaixo de 3,00. Pelo contrário, os restantes

<sup>55</sup> Os profissionais qualificados incluem ajudantes familiares, muitos deles com baixa escolaridade.

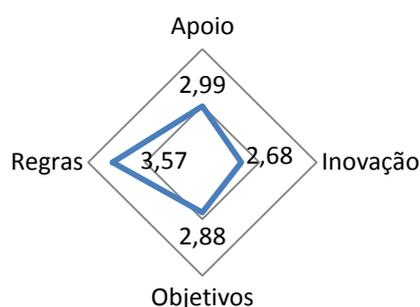
tipos de cultura, que nos profissionais qualificados apresentam um índice reduzido, registam nos quadros médios e superiores valores mais elevados.

Se atentarmos à percepção que os trabalhadores têm da cultura organizacional em função dos salários (ver figuras 39, 40, 41 e 42), verificamos que existem, igualmente, formas de apreensão distintas. Nos trabalhadores com remunerações inferiores prevalece sobretudo a cultura de regras e nos trabalhadores com remunerações superiores a cultura de apoio. Nos dois níveis com remunerações<sup>56</sup> mais elevadas a cultura de regras é a que tem menos expressão.

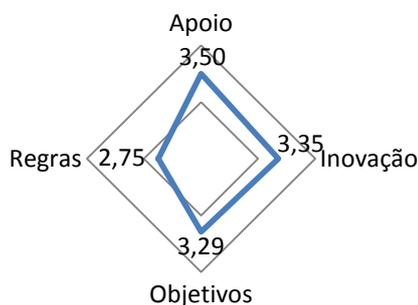
**Figura 39: Cultura Remuneração Inferior a 500 €**



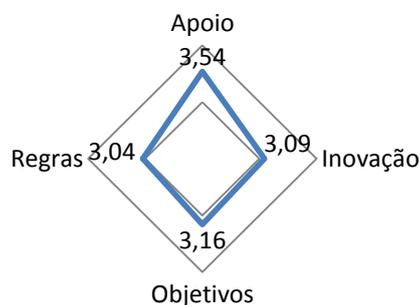
**Figura 40: Cultura Remuneração Entre 501 e 750 €**



**Figura 41: Cultura Remuneração Entre 751 e 1000 €**



**Figura 42: Cultura Remuneração Superior a 1001 €**



Fonte: Elaboração própria - questionários

Por outro lado, se nos trabalhadores com remuneração «entre 501 e 750 €», as culturas de apoio, inovação e objetivos registam um índice abaixo do valor médio da escala, nos trabalhadores com remuneração «inferior a 500 €», os índices destes tipos de cultura são superiores. Tal poderá significar que os trabalhadores que ganham menos, e que terão uma situação contratual mais precária, estarão mais abertos aos valores destes tipos de cultura. Inversamente, os trabalhadores que têm uma situação contratual menos precária, estarão mais focados nas regras.

<sup>56</sup> Que inclui sobretudo quadros médios e superiores.

Considerando-se os dados analisados, pode-se concluir que se confirma a segunda hipótese desta investigação, que afirma que a cultura organizacional da IPSS estudada é apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores. Na maioria das variáveis (6 em 9), confirma-se claramente que os trabalhadores, em função das suas características, percebem de forma diferente a cultura da organização. Nas restantes 3 variáveis, embora os dados não sejam exatamente iguais, considerou-se que os mesmos apresentam algumas semelhanças.

Atente-se em seguida as variáveis que contribuem, em maior ou em menor grau, para os índices dos diferentes tipos de cultura: apoio, inovação, objetivos e regras.

Tabela 15: Índices das Variáveis da Cultura de Apoio

Variáveis	(+ ) Cultura de Apoio			(-) Cultura de Apoio		
	Subclasse > índ	Índice	Dif. P/ Média	Subclasse > índ	Índice	Dif. P/ Média
<b>Setor</b>	CD e SAD	3,48	0,28	CI	3,03	<b>-0,17</b>
<b>Género</b>	Masculino	3,94	<b>0,74</b>	Feminino	3,04	-0,16
<b>Idade</b>	35 - 50	3,26	0,06	(-) 35 anos	3,10	-0,10
<b>Residência</b>	Sede Conc.	3,22	0,02	Fora Sede	3,17	-0,03
<b>Contrato</b>	Não Perm.	3,30	0,10	Permanente	3,16	-0,04
<b>Antiguidade</b>	(-) 5 anos	3,28	0,08	(+) 12 anos	3,05	-0,15
<b>Hab. Esc.</b>	Superior	3,50	<b>0,30</b>	Até 1º Ciclo	2,91	<b>-0,29</b>
<b>Qual. Prof.</b>	QMS	3,50	<b>0,30</b>	Qualificado	3,04	-0,16
<b>Remuneraç.</b>	(+) 1001	3,54	<b>0,34</b>	501 - 750	2,99	<b>-0,21</b>

Fonte: Elaboração própria – questionários.

A subclasse masculino, da variável género, apresenta o maior contributo relativo para o índice da cultura de apoio (ver tabela 15), com um diferencial<sup>57</sup> positivo em relação à média de 0,74. Convém contudo salientar que, o número de trabalhadores do género masculino é apenas de 7%. Pelo que, em relação a este dado, importa não fazer grandes extrapolações.

Por outro lado, convém também destacar o contributo relativo dos trabalhadores com a remuneração mais elevada (diferencial positivo de 0,34), com habilitações escolares superiores (diferencial positivo de 0,30) e com a qualificação profissional de quadros médios superiores (diferencial positivo de 0,30), para o índice da cultura de apoio.

<sup>57</sup> Este diferencial mede a diferença entre o índice da subclasse e o índice médio geral do tipo de cultura em análise. Neste caso concreto o valor de 0,74 resulta da diferença entre o índice da subclasse masculino (3,94) e o índice médio geral da cultura de apoio (3,20).

No polo oposto, nas subclasses das variáveis que apresentam o menor contributo relativo para o índice da cultura de apoio, encontramos precisamente os trabalhadores com menos habilitações escolares (diferencial negativo de 0,29) e os trabalhadores com um nível de remuneração entre 501 e 750 euros (diferencial negativo de 0,21).

Uma primeira extrapolação que se pode fazer desta análise é que, os trabalhadores com mais habilitações, com mais qualificação profissional e com os níveis remuneratórios mais elevados, parecem ser os que mais enquadram a organização na cultura de apoio.

A cultura de inovação (ver tabela 16), parece seguir uma tendência semelhante à cultura de apoio. Efetivamente, são os trabalhadores com habilitação escolar superior, com a qualificação profissional de quadros médios superiores e com o segundo nível remuneratório mais elevado, que mais contribuem, em termos relativos, para o índice da cultura de inovação. Ainda assim, relativamente à variável da remuneração, convém ressaltar que, não são os trabalhadores com nível remuneratório mais elevado (mais de 1001 euros), que mais enquadram a organização na cultura de inovação.

Os trabalhadores do setor UCC são os que mais enquadram a organização na cultura de inovação. A este facto não será alheio o perfil de boa parte dos seus recursos humanos: não permanentes, pouca antiguidade na organização, habilitações escolares superiores, quadros médios superiores e remuneração entre 751 e 1000 euros.

Tabela 16: Índices das Variáveis da Cultura de Inovação

Variáveis	(+ ) Cultura de Inovação			(-) Cultura de Inovação		
	Subclasse > índ	Índice	Dif. P/ Média	Subclasse > ind	Índice	Dif. P/ Média
<b>Setor</b>	UCC	3,25	<b>0,33</b>	Lar Idosos	2,79	-0,13
<b>Sexo</b>	Masc.	3,03	0,11	Feminino	2,91	-0,01
<b>Idade</b>	(+) 50 anos	2,95	0,03	35 - 50	2,89	-0,03
<b>Residência</b>	Sede Conc.	2,93	0,01	Fora Sede	2,90	-0,02
<b>Contrato</b>	Não Perm.	3,16	0,24	Permanente	2,84	-0,08
<b>Antiguidade</b>	(-) 5 anos	3,03	0,11	(+) 12 anos	2,81	-0,11
<b>Hab. Esc.</b>	Superior	3,18	<b>0,26</b>	Até 1º Ciclo	2,59	<b>-0,33</b>
<b>Qual. Prof.</b>	QMS	3,19	<b>0,27</b>	Qualificados	2,71	<b>-0,21</b>
<b>Remuneraç.</b>	751 - 1000	3,35	<b>0,43</b>	501 - 750	2,68	<b>-0,24</b>

Fonte: Elaboração própria – questionários.

Inversamente, são os trabalhadores com menores habilitações escolares, com qualificações profissionais intermédias e com remuneração menos elevada (ainda que não a menos elevada), que menos contribuem, em termos relativos, para o índice da cultura de apoio.

Uma segunda extrapolação que se pode retirar desta análise é que, as qualificações profissionais, a remuneração e, sobretudo, as habilitações escolares, parecem ter algum peso no maior enquadramento que os trabalhadores dão à cultura de inovação.

Na cultura de objetivos (ver tabela 17), é também a UCC que apresenta o maior contributo relativo para o índice (diferencial positivo de 0,32). No polo oposto está o lar de idosos, com um diferencial negativo de 0,18.

Tabela 17: Índice das Variáveis da Cultura de Objetivos

Variáveis	(+ ) Cultura de Objetivos			(-) Cultura de Objetivos		
	Subclasse > Ind	Índice	Dif. P/ Média	Subclasse > Ind	Índice	Dif. P/ Média
<b>Setor</b>	UCC	3,36	<b>0,32</b>	Lar de Idosos	2,86	<b>-0,18</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	3,09	0,05	Feminino	3,04	0,00
<b>Idade</b>	(+) 50 anos	3,13	0,09	35 - 50	2,98	-0,06
<b>Residência</b>	Fora Sede	3,08	0,04	Sede Conc.	3,02	-0,02
<b>Contrato</b>	Não Perm.	3,12	0,08	Permanente	3,01	-0,03
<b>Antiguidade</b>	5 - 12 anos	3,09	0,05	(+) 12 anos	2,92	<b>-0,12</b>
<b>Hab. Esc.</b>	2º Ciclo	3,29	<b>0,25</b>	Até 1º Ciclo	2,75	<b>-0,29</b>
<b>Qual. Prof.</b>	Pouco Qual.	3,24	<b>0,20</b>	Qualificado	2,90	<b>-0,14</b>
<b>Remuneraç.</b>	751 - 1000	3,29	<b>0,25</b>	501 - 750	2,88	<b>-0,16</b>

Fonte: Elaboração própria – questionários.

Ao mesmo tempo, o maior contributo relativo para o índice da cultura de objetivos vem dos trabalhadores com o 2º ciclo (com um diferencial positivo de 0,25), com uma remuneração «entre 751 e 1000 €» (com um diferencial positivo de 0,25) e com pouca qualificação profissional (com um diferencial positivo de 0,20).

As subclasses com o menor contributo relativo para o índice da cultura de objetivos são (para além do já referido setor lar de idosos), as habilitações escolares até ao 1º ciclo (com um diferencial negativo de 0,29), a remuneração «entre 501 e 750 €» (com um diferencial negativo de 0,16) e os profissionais qualificados (com um diferencial negativo de 0,14).

Também neste tipo de cultura são as variáveis setor, habilitações escolares, qualificação profissional e remuneração que apresentam os contributos relativos mais relevantes para a determinação do índice. Porém, não se consegue perceber uma tendência nas mesmas, que permita a realização de extrapolações consistentes.

A análise da tabela 18, confirma que, também na cultura de regras, são as variáveis setor, habilitações escolares, qualificação profissional e remuneração, que mais contribuem (positiva ou negativamente), em termos relativos, para a determinação do índice.

Tabela 18: Índices das Variáveis da Cultura de Regras

Variáveis	(+ Cultura de Regras			(-) Cultura de Regras		
	Subclasse > Ind	Índice	Dif. P/ Média	Subclasse > Ind	Índice	Dif. P/ Média
Setor	CI	3,55	<b>0,22</b>	AFRH	2,44	<b>-0,89</b>
Sexo	Feminino	3,35	0,02	Masculino	3,00	<b>-0,33</b>
Idade	(+) 50 anos	3,40	0,07	(-) 35 anos	3,31	-0,02
Residência	Fora Sede	3,51	0,18	Sede Conc.	3,23	-0,10
Contrato	Não Perm.	3,40	0,07	Permanente	3,30	-0,03
Antiguidade	(+) 12 anos	3,41	0,08	(-) 5 anos	3,22	-0,11
Hab. Esc.	Até 1º Ciclo	3,73	<b>0,40</b>	Superior	3,02	<b>-0,31</b>
Qual. Prof.	Qualificado	3,54	<b>0,21</b>	QMS	2,97	<b>-0,36</b>
Remuneraç.	501 - 750	3,57	<b>0,24</b>	751 - 1000	2,75	<b>-0,58</b>

Fonte: Elaboração própria – questionários.

Os trabalhadores que apresentam o diferencial positivo mais elevado têm habilitações escolares até ao 1º ciclo (0,40), são profissionais qualificados (0,21) e uma remuneração «entre 501 e 750 €» (0,24). Pelo contrário, os trabalhadores com o diferencial negativo mais elevado têm habilitações escolares superiores (-0,31), são quadros médios superiores (-0,36) e uma remuneração «entre 751 e 1000 €» (-0,58).

Perante estes dados, também em relação à cultura de regras, se pode fazer a extrapolação que as habilitações escolares, as qualificações profissionais e a remuneração têm alguma influência no enquadramento que os trabalhadores dão à cultura de regras. Contudo, neste tipo de cultura, ao contrário das culturas de apoio e da cultura de inovação, são os trabalhadores com menos qualificação, com menos habilitações escolares e com menor remuneração, que mais apreendem a cultura de regras na organização.

Porém, são os trabalhadores do centro infantil (com habilitações escolares, qualificações profissionais e remunerações mais elevadas) que apresentam, entre os diferentes setores, o diferencial positivo mais elevado (0,22)<sup>58</sup>. Esta situação parece indicar que, embora aquelas variáveis tenham um peso importante, não são absolutamente determinantes. No caso em concreto, a liderança exerce uma influência bastante significativa no tipo de cultura apreendida pelos trabalhadores daquele setor.

---

<sup>58</sup> No polo oposto, estão os serviços do setor AFRH, com um diferencial negativo bastante acentuado (0,89).

## Considerações finais e conclusões

Nas últimas décadas a economia social ganhou um peso crescente na economia nacional. Segundo dados do INE, em 2010, representava já 2,8% do valor acrescentado bruto e 5,5% do emprego remunerado.

No domínio do emprego, 34,3% do emprego na economia social concentrava-se nos serviços de ação e solidariedade social, nos quais as misericórdias (uma forma institucional específica do nosso país) têm um papel bastante relevante.

O crescimento da economia social e, em particular, dos serviços de ação e solidariedade social no período pós revolução de 1974, estão associados à estratégia adotada pelo Estado de transferir para as instituições da sociedade civil, mediante a celebração de protocolos de cooperação, responsabilidades e meios financeiros para o desenvolvimento de respostas sociais de apoio à comunidade e à família. Esta opção estratégica foi determinante para um aumento exponencial do número de IPSS registadas na Segurança Social, que passou de um valor inferior a 1500 em meados dos anos 80 para aproximadamente 5000 em 2009.

A IPSS estudada acaba por refletir esta realidade na evolução da sua atividade. Em menos de duas décadas, aumentou consideravelmente os seus serviços e mais do que triplicou o número de funcionários (em 2012 o número de RH era de 128). É atualmente um dos mais importantes empregadores do concelho onde desenvolve a sua missão, com a particularidade de empregar fundamentalmente elementos do género feminino (público com maior dificuldade de inserção profissional).

Não há referência a formas de recrutamento e seleção que valorizem mais os RH da organização, embora se registre uma preferência por pessoas que já se conhecem ou que estão referenciadas na organização. A escassez de RH qualificados no meio envolvente afigura-se como um constrangimento importante para a adoção de sistemas de produção que valorizam o desenvolvimento das pessoas (na linha defendida por Kóvacs, 1994).

A organização revela abertura para que os trabalhadores frequentem ações de formação, embora não evidencie uma política de formação estruturada com base num diagnóstico de necessidades ou num plano de formação. Se se considerar a sistematização teórica proposta por Parente (1996), adota práticas de formação mais imediatistas e

utilitaristas e menos desenvolvimentistas ou estratégicas. Habitualmente recorre a formação externa, em parceria com entidades como o Instituto do Emprego e Formação Profissional, a União das Misericórdias, a Administração Regional de Saúde ou outras entidades formadoras (empresas ou entidades do 3.º setor). Porém, não deixa de apontar constrangimentos, como a dificuldade em aceder a formação à medida das necessidades da organização ou da disponibilidade de horários dos RH.

A comunicação interna não é encarada como uma variável estratégica central para potenciar o desenvolvimento da organização e dos recursos humanos. Não existe a preocupação de definir ou implementar procedimentos formais de comunicação para a organização em geral. A mesma é sobretudo baseada em contactos pessoais e informais e os responsáveis técnicos, dos diferentes setores, acabam por ter um papel preponderante na comunicação da instituição (ainda que sem uma estratégia comum definida).

As práticas de participação dos recursos humanos nos processos de decisão são pouco consistentes e os trabalhadores sentem que não são incentivados, pela entidade, a apresentar sugestões de melhoria (não existem mecanismos de recolha de sugestões ou de promoção da proatividade dos RH). É convicção generalizada dos trabalhadores, que as decisões são da exclusiva responsabilidade das chefias e que as suas opiniões são pouco valorizadas.

Não se depreende, da análise das práticas de GRH, uma organização suficientemente focada na estruturação e implementação de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos, que encare a sua valorização e desenvolvimento como centrais.

Uma ideia fundamental subjacente à revisão bibliográfica é que as organizações da economia social favorecem a adoção de práticas de gestão democrática, o envolvimento e a participação ativa dos trabalhadores nas decisões da organização, o investimento no desenvolvimento das competências dos trabalhadores ou a priorização do bem-estar e equilíbrio social. Todas estas práticas assentam em princípios ou valores compatíveis com os sistemas antropocêntricos de produção (abordagem sociotécnica) e com o modelo de relações humanas que está na base da cultura de apoio (definida no modelo de valores contrastantes).

Foi esta construção teórica, que esteve na base da formulação de uma das hipóteses da investigação, que afirma que as práticas de desenvolvimento de recursos humanos da IPSS em estudo se enquadram sobretudo na cultura de apoio.

O défice de práticas de participação, identificado pelos trabalhadores da organização, afigurou-se como um primeiro indício da não confirmação desta hipótese. Efetivamente, a aplicação de questionários à totalidade dos trabalhadores da organização, determinou que na perceção dos mesmos, existe uma prevalência da cultura de regras nas práticas de DRH (a cultura de apoio apresenta o segundo índice mais elevado).

Por outro lado, constata-se que esta IPSS está mais orientada para a sua dimensão interna, na medida em que, os dois tipos de cultura com índices mais elevados (regras e apoio), estão mais focados nos aspetos internos da organização do que nos aspetos que caracterizam a relação da organização com o seu meio ambiente (a relação com o meio ambiente é mais valorizada nas culturas de inovação e de objetivos que, neste estudo de caso, apresentam índices mais reduzidos).

A segunda hipótese desta investigação assentou na premissa de a cultura organizacional da IPSS estudada ser apreendida de forma distinta pelos diferentes trabalhadores. Esta formulação é suportada pela perspetiva construtivista, que sustenta a possibilidade de se encontrarem na mesma organização culturas diferenciadas, sobrepostas ou até mesmo contrastantes.

Os dados extraídos dos questionários permitiram confirmar esta hipótese. Na maioria das variáveis (setor da instituição em que trabalham, género, antiguidade na organização, habilitações escolares, qualificação profissional e remuneração), os trabalhadores percecionam de forma diferente a cultura da organização, em função das suas características sociodemográficas. Apenas em 3 variáveis (idade, residência e tipo de contrato) não se notam grandes diferenças na forma como os trabalhadores percecionam a cultura organizacional.

A análise das variáveis dos diferentes tipos de cultura (apoio, inovação, objetivos e regras), permitiram constatar que as variáveis setor, habilitações escolares, qualificação profissional e nível de remuneração, têm um peso relativo mais expressivo na determinação do valor dos índices de cada tipo de cultura.

Os trabalhadores com mais habilitações, com mais qualificação profissional e com os níveis remuneratórios mais elevados, parecem ser os que mais enquadram a organização na cultura de apoio e, embora com ligeiras diferenças, na cultura de inovação (a cultura de apoio e de inovação valorizam mais a flexibilidade do que o controlo). Pelo contrário, a cultura de regras (a que tem mais expressão na organização) é mais apreendida pelos trabalhadores com menores habilitações escolares, qualificações profissionais mais reduzidas e níveis

remuneratórios menos elevados (a cultura de regras valoriza mais as dimensões interna e de controlo). Em relação à cultura de objetivos, não é possível retirar grandes conclusões.

Nesta IPSS, a opção pelo tipo de cultura que valoriza mais os modelos participativos (cultura de apoio), parece estar relacionado com os níveis mais elevados de habilitações escolares, de qualificação profissional e de remuneração. Estas conclusões estão em conformidade com a perspetiva de Kóvacs, que afirma que a abordagem sociotécnica (base da cultura de apoio), pressupõe a existência de um sistema de recursos humanos qualificados, que valorizam mais a autonomia, a flexibilidade e a participação. Porém, sendo este um estudo de caso, não é possível fazer grandes generalizações destes resultados. Seria útil confirmar, através da realização de outras pesquisas, em que medida estes resultados se verificam em outras IPSS.

## Bibliografia

- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Persona.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture Organisationnelle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogalho, S., Cal, M., & Caetano, A. (1999). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional. In A. Caetano, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 85-104). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- CIRIEC. (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu.
- Ferrão, J. (2000). Economia Social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções. *Sociedade e Trabalho* n.º 8/9 , 22-27.
- Fonteneau, B. e. (2010). *"Social and Solidarity Economy: Building a Common understanding*. Turin: OIT.
- Franco, R. C. (2005). *O sector não lucrativo português*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa e Jonh Hopkins University.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2º edition ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1995). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Gomes, A. D. (1991). Cultura Organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Revista Psychologica* , 33-51.
- Gonçalves, J., & al, e. (2001). *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos 2000*. Lisboa: Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento - Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Gonçalves, J., & al, e. (2012). *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos 2011*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e Segurança Social.
- Graça, L. (2000). *A Participação dos Trabalhadores Portugueses no Domínio da Saúde e Segurança no Trabalho*. Obtido em 15 de Novembro de 2012, de Saúde e Trabalho: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos51.html>
- Graça, L. (2002). *As novas formas de organização do trabalho*. Obtido em 15 de Novembro de 2012, de Saúde e Trabalho: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos164.html>
- Graça, L. (2002). *As novas formas de organização do trabalho*. Obtido em 15 de 11 de 2012, de Saúde e Trabalho: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos164.html>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kovács, I. (1989). Introdução de novas tecnologias e gestão participativa. *Organizações e Trabalho* , 53-72.
- Kovács, I. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia do no Trabalho. *Sociologia Problemas e Práticas nº 52* , 41-65.
- Kovács, I., & Casaca, S. F. (2004). Formas flexíveis de trabalho e emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia* (pp. 55-66). Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Kovács, I., & Castillo, J. J. (1998). *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J. M., & Sousa, M. T. (2006). Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias. *Socius, Working Papers Nº 8*.
- Kovács, I., Cerdeira, M., Bairrada, M., & Moniz, A. B. (1994). *Qualificações e Mercado de Trabalho*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

- Libaert, T. (2008). *Communiquer dans un monde incertain*. Paris: Pearson Education France.
- Madureira, C. (2000). A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX. *Sociologia Problemas e Práticas* Nº 52 , 159-182.
- Meira, D. A. (2012). *A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: Algumas Reflexões Críticas*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Morais, L. (2007). Economia Social e Solidária: Do que se trata este complexo e controverso setor? *Anais do X Encontro da ABET*. Salvador.
- Moreno, A. S., & Chaves, R. (2006). Balance y tendencia en la investigación sobre tercer sector no lucrativo. Especial referencia al caso español. *CIRIEC- España, no. 56* , 87-116.
- Namorado, R. (2004). «A economia social - Uma constelação e esperanças». Coimbra: Oficina do Centro de Estudos Sociais, n.º 213, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Namorado, R. (2006). «Os quadros jurídicos da economia social - uma introdução ao caso português». Coimbra: Oficina do Centro de Estudos Sociais, n.º 251, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Parente, C. (1996). As empresas como espaço de formação. *Sociologia* nº 6 , 89-148.
- Parente, T. (1995). *Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial. Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Tese de Mestrado.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. C. (2011). Economia solidária, plural e ética, na promoção do emprego, da cidadania e da coesão social. *Laboreal, 7* , 81-104.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa : Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.

Serrano, M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Doutoramento.

Teixeira, A. (1996). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social - Aspectos da Evolução do seu Regime Jurídico*. Lisboa: Direcção Geral de Acção Social.

Torres, L. L. (2008). Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto: Sociologia*, 17/18, pp. 225-248.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (3ª Edição ed.). S. Paulo: Bookman.

**Anexos:**

I - Guião da Entrevista

II - Questionário

III - Grelha de Questões

IV – Análise de Conteúdo