

# ORGANIZAÇÕES E TRABALHO

Número 39-40

Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial,  
das Organizações e do Trabalho (APSIOT)

## **Organizações e Trabalho**

Revista semestral

Nº 39-40 • 2013

Director: António Brandão Moniz

Conselho de Redacção:

A. Brandão Moniz (FCT-UNL), Fátima Assunção (ISCSP-UL), Ilona Kovács (ISEG-UL), José João Sampaio (SOCIUS/ISEG-UL), M<sup>a</sup> da Conceição Cerdeira (ISCSP-UL), M<sup>a</sup> Teresa Serôdio Rosa (ISCTE-Aposentada), Paula Urze (FCT-UNL), Rui Moura (UAL), Sara Falcão Casaca (ISEG-UL).

Propriedade

APSIOT – Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (Associação de Utilidade Pública).

Rua de Santa Marta, nº 47-5º andar, sala 509, 1169-023 Lisboa

Tel./Fax: 218687941

Endereço: <http://www.apsiot.pt> / *E-Mail*: [apsiot@net.vodafone.pt](mailto:apsiot@net.vodafone.pt)

Edição: APSIOT

Capa: APSIOT

Concepção, composição e revisão: APSIOT

Montagem e impressão: APSIOT

Data de publicação: Julho de 2014

Tiragem: 400 exemplares

Depósito Legal: 32888/89

ISSN 0871-4835

Preços deste exemplar:

Sócios Efectivos: Oferta

Permutas/Oferta

## ÍNDICE

Editorial .....	5
-----------------	---

### Artigos

Qualidade do trabalho em tempo de crise: uma análise da evolução da agenda política europeia .....	9
<i>Margarida Martins Barroso</i>	
Novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida e articulação trabalho-família: Portugal no quadro da união europeia .....	27
<i>Sónia Bernardes e Sara Falcão Casaca</i>	
Formação e dinâmica das parcerias para a integração social e o emprego .....	41
<i>Tiago Carrilho</i>	
Satisfação e qualidade organizacional: um olhar segundo a perspetiva dos utilizadores de um serviço público de saúde .....	55
<i>Vera Cristina Sousa e Joaquim Manuel Fialho</i>	
Um olhar micropolítico sobre as organizações escolares .....	71
<i>João Eduardo Martins</i>	

### Recensões

Human resource development. Theory & practice [David MCGuire and Kenneth Mølberg Jørgensen] .....	85
<i>Maria Manuel Serrano</i>	
American technological sublime [David E. Nye] .....	89
<i>Nuno Filipe Boavida</i>	

Abstracts / Resumés (97-100); Índice dos números anteriores (101-102); Normas para apresentação de originais (103-104); Estatuto Editorial (105); Comissão Editorial (107)



## EDITORIAL

A revista “Organizações e Trabalho” continua a desenvolver a sua intenção de colocar os artigos acessíveis a um público mais vasto e de o fazer com recurso a repositórios já reconhecidos. A equipa redatorial está a processar e a digitalizar todos os artigos de modo a poderem ser consultáveis com essas infra-estruturas de comunicação. Em simultâneo continuamos a procurar divulgar resultados de trabalhos de investigação de diferentes origens

Neste novo número duplo publicamos mais um conjunto de artigos que refletem resultados de investigação conduzida muito recentemente. Assim, temos um artigo de Margarida Barroso, do CIES (ISCTE-IUL) sobre a qualidade do trabalho em tempo de crise. Trata-se de uma análise da evolução da agenda política europeia. Este tema (ou conceito) da qualidade do trabalho ganhou proeminência a partir da década de 90, com a inclusão de iniciativas para a melhoria das condições de trabalho em diferentes instrumentos de política comunitária. Como a autora refere, em meados da década de 2000, com a revisão intercalar de muitos destes instrumentos e com os primeiros sinais de agravamento económico na Europa, formaram-se as bases para uma reorientação da estratégia europeia, que acabaria por se intensificar nos anos seguintes com a emergência da crise financeira e económica de 2007/8. Margarida Barroso procura, assim, através da análise de um conjunto de documentos de política de emprego e proteção social, e com um especial enfoque sobre a realidade portuguesa, discutir a evolução da relação entre quantidade e qualidade do trabalho na agenda política europeia das últimas décadas.

O artigo seguinte é da autoria de Sara Casaca e de Sónia Bernardes, do ISEG-UTL. É um artigo que aborda as novas formas de organização do trabalho em Portugal e qualidade de vida. Procuram verificar quais são os principais desafios para a gestão dos recursos humanos. Partem da análise de dados estatísticos provenientes do 5º Inquérito às Condições do Trabalho (Eurofound), para tentar identificar as novas formas de organização do trabalho que estão a ser implementadas em Portugal. Neste artigo observam também as implicações destas formas organizacionais na qualidade de vida e da articulação trabalho-família. As autoras verificam que estas formas se enquadram sobretudo nos princípios do modelo da *lean production*. Além disso, confirmam existir uma relação significativa entre estas e o stress percebido pelos/as trabalhadores/as. Finalmente, neste artigo verificam também uma relação positiva no que diz respeito às dificuldades de articulação trabalho-família.

Tiago Carrilho, da Universidade Aberta, apresenta um artigo sobre formação e dinâmica nas parcerias para a promoção local da integração social e do emprego. O artigo visa o estudo de caso de parcerias dinamizadas por uma instituição do terceiro setor de Vila Nova de Gaia e dirigidas à promoção da integração social e do emprego. Segundo o autor, na formação das parcerias, as instituições que as constituíram permitiram identificar necessidades específicas dos grupos-alvo. Estas necessidades serviram de base à conceção conjunta de três intervenções que foram analisadas. Segundo o autor, a dinâmica de parceria, a experiência de trabalho conjunto traduziu-se na reformulação de metas e tarefas específicas. Os impactos diretos nas instituições de origem dos parceiros concretizaram-se na preparação ou valorização da certificação de qualidade e na criação

empresarial de um novo produto adaptado às necessidades do terceiro setor. Como conclusão, Tiago Carrilho refere que os impactos indiretos traduziram-se no debate interno nas PME sobre as suas atividades de responsabilidade social empresarial.

Vera Cristina Sousa e Joaquim Manuel Fialho, da Universidade de Évora, elaboraram o artigo seguinte sobre a satisfação e a qualidade organizacionais segundo a perspetiva dos utilizadores de um serviço público de saúde (serviço de Radiologia). Para isso recorreram a um inquérito por questionário, cuja base de conceção foi a escala Servperf. Obtiveram um índice de satisfação global de 89,2%. Foram, no entanto, detetadas diferenças significativas na satisfação geral, em função da prioridade do exame, idade e situação profissional. Os autores não confirmaram as dimensões iniciais escolhidas e a qualidade percebida do serviço de Radiologia foi explicada com base em novas dimensões. Finalmente, identificaram como pontos fortes aspetos da interação dos técnicos com os utilizadores e como fragilidades aspetos do acesso, contacto e tangibilidade, sendo a apreciação do serviço, por parte dos inquiridos, bastante positiva.

O último artigo deste número é da autoria de João Eduardo Martins, da Universidade do Algarve. Elabora uma abordagem micropolítica sobre as organizações escolares. No artigo propõe uma revisitação da abordagem micropolítica das organizações escolares no sentido de realçar a sua potencialidade heurística para a compreensão das organizações escolares no seu nível meso de análise. O autor pretende ainda romper com as propostas das abordagens mais clássicas das teorias organizacionais as propostas analíticas a partir das micropolíticas de escola têm como enfoque fundamental as relações de poder que os diferentes actores escolares levam a cabo a quando dos processos de construção social da ordem social no interior dos espaços escolares.

Esperamos que, finalmente, este número duplo possa corresponder às espetativas dos seus leitores regulares e atrair ainda a atenção de novos leitores. É nosso objetivo continuar a contribuir para o debate científico e técnico dos temas associados à sociologia industrial, das organizações e do trabalho, com trabalhos (como os deste número) que refletem resultados de investigação recente.

*António Brandão Moniz*

## ARTIGOS





# QUALIDADE DO TRABALHO EM TEMPO DE CRISE: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA AGENDA POLÍTICA EUROPEIA

*Margarida Martins Barroso*

**Resumo** No contexto político da União Europeia, o tema da qualidade do trabalho ganhou maior proeminência a partir da década de 90, com a manifestação de intenções concretas de melhoria das condições de trabalho em diferentes instrumentos de política comunitária. Em meados da década de 2000, com a revisão intercalar de muitos destes instrumentos e com os primeiros sinais de agravamento económico na Europa, formaram-se as bases para uma reorientação da estratégia europeia, que acabaria por se intensificar nos anos seguintes com a emergência da crise financeira e económica de 2007/8. Através da análise de um conjunto de documentos de política de emprego e proteção social, e com um especial enfoque sobre a realidade portuguesa, este artigo discute a evolução da relação entre quantidade e qualidade do trabalho na agenda política europeia das últimas décadas.

**Palavras-chave** Qualidade do trabalho, Crise, União Europeia, políticas de emprego

## Introdução

O interesse pela qualidade do trabalho<sup>1</sup> sofreu oscilações ao longo da história recente, que em muito se relacionam com transformações políticas, económicas e sociais. O período de afluência do pós-guerra permitiu avanços qualitativos no que diz respeito à proteção dos trabalhadores e dos seus empregos e apoio em períodos de desemprego ou inatividade. Na década de 70 e no contexto de reestruturação do modo de produção, surgem as primeiras grandes preocupações com a qualidade de vida profissional, como expressão de medidas de combate à crise de 73/74, que agravaram as más condições de trabalho. A partir dos anos 90, em período de nova prosperidade económica, medidas de promoção efetiva do bem-estar puderam ser pensadas e implementadas, nomeadamente no contexto da União Europeia (UE), onde a qualidade se instalou fortemente na agenda de política social como resposta ao modelo de intervenção vigente na década anterior, dirigido para a criação de emprego e negligente face à necessidade de melhoria das condições de trabalho. A partir de 2005, mas sobretudo com a emergência de uma nova crise em 2007/8, parecem ter sido criadas condições para que qualidade e quantidade voltem a apresentar-se como dimensões dissonantes de uma mesma realidade de emprego.

Este artigo apresenta as abordagens à qualidade do trabalho que têm sido seguidas pela UE nos últimos anos e o impacto que a atual crise económica tem tido na redefinição de estratégias e discursos para a promoção de melhores condições de trabalho. Através da análise de um conjunto de instrumentos de estratégia europeia, são discutidos os

---

<sup>1</sup> Reconhecendo-se a sua amplitude e variabilidade conceptual, ao longo deste artigo, os conceitos “qualidade do trabalho”, “qualidade de vida profissional” e “qualidade do emprego” remeterão para elementos da esfera laboral com impacto direto na qualidade de vida dos trabalhadores. Para uma discussão aprofundada destes conceitos e sua operacionalização, ver Barroso (2013).

principais marcos na agenda da qualidade do trabalho e o sentido da sua evolução recente. Tomando a realidade portuguesa como exemplo, demonstra-se como o contexto económico recente tem afetado o domínio do trabalho e do emprego e contribuído para a reconfiguração da abordagem europeia ao tema da qualidade.

### **Nota metodológica**

A análise que a seguir se apresenta foi desenvolvida a partir do estudo aprofundado de um conjunto de documentos de política social e de emprego definidos no plano da UE. Inserido no âmbito de uma investigação mais compreensiva sobre a qualidade do trabalho na Europa (Barroso, 2013), este exercício analítico teve como objetivo específico perceber de que forma a qualidade do trabalho tem sido operacionalizada, monitorizada e avaliada ao nível europeu, e em que sentido se têm vindo a desenvolver os discursos políticos quanto à sua promoção.

Para além da consulta de bibliografia anterior diretamente relacionada com o tema (Begega e Rodriguez, 2009; Peña-Casas, 2009; Barbier, 2011, Tangian, 2011, Tros, 2012, entre outros), foram também analisados os instrumentos orientadores da estratégia europeia em matéria de política social e de emprego, nomeadamente, a Estratégia Europeia para o emprego, a Estratégia de Lisboa e a Estratégia Europeia 2020, considerando-se os seus relatórios de monitorização e avaliação, quando existentes. Na análise foi ainda incluída a consulta das várias comunicações da UE diretamente orientadas para o tema da qualidade do trabalho, e de um conjunto mais vasto de documentos de política social europeia considerados relevantes para uma sistematização mais integrada. O trabalho desenvolvido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) no quadro da investigação e promoção da qualidade do trabalho, e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) no âmbito da agenda do trabalho decente, foram também tidos em conta na análise.

No estudo concreto do caso português, o enfoque analítico foi colocado na análise dos Programas de Estabilidade e Crescimento implementados a partir de 2008 e no Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, estabelecido entre o Governo Português, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional em 2011.

Foi privilegiada uma análise qualitativa, dando-se especial atenção ao conteúdo discursivo, aos termos utilizados e ao contexto em que surgem as referências à qualidade do trabalho.

### **A agenda política europeia de qualidade do trabalho**

Os primeiros passos para a inclusão da qualidade do trabalho na agenda política europeia foram dados ainda nos anos 90 com a formulação de um conjunto de recomendações e diretivas na área da saúde, higiene e segurança no trabalho (Begega e Rodriguez, 2009; Peña-Casas, 2009). A implementação da Carta Comunitária dos Direitos Sociais dos Trabalhadores e a publicação do Livro Branco para o Crescimento, Competitividade e Emprego, em 1993, criaram as condições para que se iniciasse um processo de

desenvolvimento de políticas de emprego integradas e convergentes entre os diferentes países-membros, que haveria de tomar forma mais tarde pela institucionalização da Estratégia Europeia para o Emprego e consequente definição e implementação das Orientações para o Emprego e dos Planos Nacionais de Emprego (Goetschy, 2001).

Não obstante, a generalidade dos autores converge ao defender que foi sobretudo a partir de 2000, no contexto de desenvolvimento e implementação da Estratégia de Lisboa que as preocupações com a melhoria da qualidade do trabalho entraram vigorosamente na agenda europeia (Davoine e Erhel, 2007; Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008; Begega e Rodriguez, 2009; Dahl, Nesheim e Olsen, 2009; Peña-Casas, 2009). O objetivo de que a UE se tornasse em 2010 “no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (UE, 2000a), desenvolvido num contexto de cooperação crescente entre os estados-membros em matéria de política social e emprego, permitiu que se dessem avanços qualitativos e convergentes em matéria de qualidade de vida (Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008).

No Conselho Europeu de Nice, em Dezembro de 2000 (UE, 2000b), foi formalmente adotada a Carta dos Direitos Fundamentais da UE (2000c) e em Março de 2001, no Conselho Europeu de Estocolmo, a preocupação com a melhoria da qualidade no trabalho foi expressa, pela primeira vez, através de medidas concretas para a promoção de “um bom ambiente de trabalho para todos incluindo igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência, a igualdade entre os sexos, uma organização do trabalho correta e flexível que permita uma melhor articulação entre a vida profissional e a vida privada, a aprendizagem ao longo da vida, a saúde e a segurança no trabalho, a participação dos trabalhadores e a diversidade da vida profissional” (UE, 2001a). Foi também determinada a necessidade de se incluírem estas preocupações nas Orientações para o Emprego para o ano de 2002 e nos Planos Nacionais de Emprego, e de se conceberem indicadores para monitorizar o desenvolvimento da qualidade do trabalho a nível europeu. No Conselho Europeu de Dezembro de 2001 (UE, 2001b), em Laeken, foi adotado um conjunto de indicadores de qualidade no trabalho que se mantêm até hoje como quadro de referência da UE para a operacionalização da qualidade de vida profissional. A primeira comunicação da CE sobre qualidade do trabalho (CE, 2001) foi, também, publicada em 2001, marcando aquela que viria a ser reconhecida, mais tarde, como a “idade de ouro” da qualidade do trabalho na agenda europeia, muito estimulada pela atuação das presidências da UE destes anos, num contexto político europeu dominado por governos socialistas e sociais-democratas e num quadro económico de crescimento (Peña-Casas, 2009).

O trabalho desenvolvido pela EUROFOUND no estudo e promoção da qualidade do trabalho, e pela OIT no desenvolvimento da agenda do trabalho decente, contribuíram também para a afirmação da qualidade do trabalho na Europa. O quadro de operacionalização da Eurofound foi publicado em 2002 (Eurofound, 2002). As preocupações da OIT com a promoção do trabalho decente, por sua vez, começam a ser também evidentes a partir de 1999 (OIT, 1999), mas foi sobretudo a partir de 2002 que se começaram a publicar trabalhos importantes no sentido da sua operacionalização (como por exemplo o de Anker e outros, 2003).

A revitalização do tema da qualidade do trabalho, no início dos anos 2000, acabou por ter um grande impacto na produção científica nas ciências sociais. De um ponto de

vista pragmático, a entrada da qualidade na agenda política europeia resultou no financiamento de muitos projetos de investigação e de avaliação de políticas neste domínio. Ao mesmo tempo, por ser uma questão central na atualidade, gerou, naturalmente, interesse por parte da comunidade académica.

Não se pode dizer, no entanto, que a qualidade do trabalho se tenha, de facto, consolidado como orientação estratégica europeia ao longo dessa década. O alargamento da UE a 25 e a 27 países, a revisão da Estratégia de Lisboa, a entrada de uma nova presidência na Comissão Europeia (CE), e a queda dos governos socialistas e sociais-democratas, acabariam por secundarizar progressivamente as preocupações qualitativas face às quantitativas (Davoine, Erhel e Guergoat-Lariviere, 2008; Peña-Casas, 2009) e por delimitar dois períodos distintos em matéria de qualidade do trabalho: um primeiro momento até 2005, quando se verificaram avanços significativos no sentido da melhoria das condições de vida e de trabalho, e um outro, a partir de meados da década de 2000, quando as preocupações com a qualidade de vida começam, progressivamente, a desaparecer da agenda europeia. A crise financeira de 2007, a crise económica mundial e a recessão viriam a enfatizar a necessidade de criação de emprego, em desfavor da qualidade do emprego criado.

### *Sinais de declínio*

A avaliação intercalar da Estratégia de Lisboa, desenvolvida por um grupo de peritos naqueles que viriam a ficar conhecidos como os Relatórios Kok, evidenciou o incumprimento de parte dos objetivos estabelecidos, apesar dos progressos alcançados. No primeiro relatório, *Jobs, jobs, jobs, creating more employment in Europe* (Kok, 2003), as referências à qualidade do emprego e à melhoria das condições de trabalho são, na maior parte das vezes, mediadas pela necessidade de aumento da produtividade. No segundo relatório, *Facing the challenge* (Kok, 2004), a necessidade de crescimento económico ganha, claramente, protagonismo face às questões de política social (Barbier, 2011) e as referências à qualidade são manifestamente mais esporádicas. Esta avaliação, que influenciou a revisão da Estratégia para o período entre 2005-2010 (CE, 2005b), acabou por marcar um ponto de viragem na abordagem da UE às questões da qualidade do trabalho, onde a avaliação das dimensões de natureza quantitativa, como a criação de empregos e a produtividade no seu sentido restrito, se sobrepôs à discussão de resultados de carácter qualitativo (Peña-Casas, 2009).

Também ao nível da Agenda Europeia de Política Social se deram alterações significativas entre o primeiro período, de 2000 a 2005, e o segundo, de 2006 a 2010. No planeamento do primeiro, a referência à qualidade está presente em todos os domínios de ação na área da política social, ficando claro o objetivo articulado de obtenção de “pleno emprego, qualidade do trabalho, qualidade das relações industriais e qualidade da política social” (CE, 2000), num reforço da finalidade da Estratégia de Lisboa de “mais e melhor emprego”. Embora a referência à qualidade do trabalho esteja ainda presente na Agenda do período que se seguiu, foi possível denotar, igualmente, uma mudança no sentido do maior enfoque na quantidade de empregos criados. A qualidade passa a estar mais claramente associada à “produtividade” e à “antecipação e gestão dos processos de mudança” (CE, 2005a). Pode, assim, dizer-se que se passou de uma abordagem em que o essencial era “não só ter mais empregos, como também desenvolver empregos de

qualidade” (CE, 2000: 15), para uma em que se tornou necessário “tratar tanto a quantidade como a qualidade dos empregos e a produtividade do trabalho” (CE, 2005a: 6).

A mesma tendência é também encontrada nas Orientações para o Emprego. As grandes linhas orientadoras deste instrumento permaneceram inalteradas entre 1998 e 2002. A empregabilidade, o empreendedorismo, a adaptabilidade do negócio e a igualdade de oportunidades detiveram-se como pilares definidores das orientações durante este período (UE, 1998, 1999, 2000d, 2001c, 2002). Em 2003, após uma primeira avaliação da Estratégia Europeia de Emprego, foram definidas orientações para um período de três anos (2003-2005) e reforçada a ideia de que a implementação das Orientações para o Emprego, nos estados-membros, deveria ser feita de forma consistente com as Orientações Gerais de Política Económica, tal como preconizado na Revisão da Estratégia de Lisboa e tendo sempre como referência os três princípios básicos de pleno emprego, qualidade e produtividade do trabalho, e coesão social e inclusão. Nas Orientações para o Emprego para o período de 2003-2005, os quatro pilares iniciais dão, assim, lugar a 10, passando a contemplar-se aspetos como a necessidade de aprendizagem ao longo da vida, o envelhecimento ativo ou as disparidades regionais. A partir de 2005, as Orientações para o Emprego e as Orientações Gerais de Política Económica foram, de facto, integradas num único documento (UE, 2005). As preocupações com a qualidade continuaram presentes, embora esta tenha passado a estar, novamente, mais associada à produtividade.

A afirmação da flexisegurança como objetivo para a obtenção de “mais e melhores empregos”, que culminou com a publicação dos Princípios Comuns em 2007 (CE, 2007) é também apresentada por alguns autores como um sinal de mudança na perspetiva europeia sobre o bem-estar das populações. Entendida como uma via de conciliação entre as necessidades de flexibilidade dos empregadores e as de proteção dos trabalhadores, a forma como esta abordagem se apresentou no discurso europeu passou também por diferentes fases de desenvolvimento no passado recente. Tangian (2010) identifica uma primeira fase, entre 1995 e 2001, quando o conceito começou a ser debatido na UE e em que era visto como um meio para garantir segurança e proteção social aos trabalhadores em situação de emprego ‘atípico’ (tempo parcial, relação temporária de emprego, por exemplo); um segundo período, entre 2001 e 2006, onde se começa a discutir uma relação de compromisso entre a flexibilidade do mercado de trabalho e a segurança entre transições; e uma nova fase, a partir de 2006, quando a flexisegurança é vista como uma forma de garantir mais empregos e competitividade.

As imprecisões conceptuais que rodearam o surgimento desta noção na agenda europeia e a sua desadequação face a realidades nacionais específicas geraram várias críticas quanto às suas possibilidades de aplicação real (ver Costa, 2009, para uma análise do caso português). A emergência da crise atual e a evidência de que os trabalhadores com flexibilidade contratual estão a ser dos mais negativamente afetados, veio sublinhar resistências quanto à aplicação da flexisegurança para garantia de melhores condições de vida e de trabalho, podendo falar-se de uma “dupla crise”: a do conceito, que nunca se chegou a consolidar na estratégia europeia, e a do contexto económico e financeiro (Tros, 2012: 1, 12-14).

Neste contexto de transformação da abordagem política europeia à qualidade em matéria de política social e de emprego, houve, no entanto, entre 2006 e 2010, dois eventos que marcaram, ainda que de forma indefinida segundo Peña-Casas (2009), a

permanência da preocupação com o objetivo de “melhor emprego”. O primeiro deles foi uma publicação da CE, onde foram definidos os contributos da UE para a promoção da agenda do trabalho decente da OIT (CE, 2006). Os objetivos desta comunicação foram pouco claros e uma eventual articulação entre a abordagem da qualidade do trabalho da CE e a do trabalho decente da OIT ficaram por fazer. A CE estabeleceu apenas o compromisso de promover a agenda do trabalho decente, sem fazer referência ao seu próprio trabalho, entretanto desenvolvido, no que respeita a qualidade do emprego. A publicação deste documento gerou algumas dúvidas sobre uma eventual mudança de abordagem da CE a favor do quadro de operacionalização do trabalho decente da OIT, naturalmente mais abrangente do que o da qualidade de trabalho da Comissão, e com menos possibilidade de medição harmoniosa entre os países das Nações Unidas (Peña-Casas, 2009).

Um outro acontecimento importante neste período foi a introdução do conceito de “bom trabalho” na agenda europeia, como resultado do Conselho Europeu de Bruxelas de 2007 (UE, 2007). Num contexto de mudança demográfica, envelhecimento da força de trabalho e afirmação de fluxos migratórios no espaço europeu, foi afirmada a necessidade de se edificarem de forma generalizada os direitos dos trabalhadores, a sua participação ativa no trabalho, a igualdade de oportunidades, segurança e saúde no local de trabalho, e a universalização de culturas empresariais e organizacionais “amigas da família”, naquele que foi, então, entendido como o “bom trabalho” (UE, 2007). Novamente, não ficou claro se este passaria a ser um novo quadro de referência à qualidade na UE (Peña-Casas, 2009), mas tanto a publicação dos contributos da UE para a agenda do trabalho decente, como a abordagem do “bom trabalho” acabariam por ter pouca relevância no contexto geral de tratamento das questões do emprego nos anos seguintes.

A estes dois marcos pode ainda ser acrescentado um terceiro, de natureza essencialmente analítica, que foi a tentativa de harmonização dos indicadores de qualidade do trabalho da Comissão Europeia e da Eurofound, com os de trabalho decente da OIT (UNECE, 2009). Os resultados efetivos desta iniciativa são, até hoje, desconhecidos. Não obstante, e muito como resultado do efeito “*locking*” (Peña-Casas, 2009: 9) dos conceitos europeus, que dificulta a sua saída da linguagem corrente, o consenso sobre a necessidade de estudar e promover a qualidade de vida profissional ainda persiste.

### *O futuro e a Estratégia Europeia 2020*

Apesar de a CE reconhecer que a Estratégia de Lisboa teve um impacto positivo na UE, os principais objetivos definidos para 2010 quanto ao mercado de trabalho não foram atingidos, designadamente a taxa de emprego de 70% e o investimento mínimo de 3% do PIB em investigação e desenvolvimento (CE, 2010a), que se situaram em 2010 nos 68,5% e nos 2,01% respetivamente. A crise financeira e económica e o sucessivo agravamento da recessão vieram colocar a qualidade do trabalho e o objetivo de “mais e melhor emprego” num ponto visivelmente secundário face às preocupações de crescimento económico. Esta mudança de foco é muito evidente na Estratégia Europeia 2020 (CE, 2010b), que estabelece o crescimento económico como prioridade.

Dando continuidade à lógica de integração das Orientações para o Emprego com as Orientações Gerais para a Política Económica, as referências à qualidade do trabalho na lista de orientações integradas da Estratégia Europeia para 2020 surgem de forma mais

esporádica. Neste instrumento, a menção à qualidade do trabalho ocorre na orientação 8, “Desenvolver uma mão-de-obra qualificada em resposta às necessidades do mercado de trabalho, promover a qualidade do emprego e a aprendizagem ao longo da vida” (CE, 2010c: 21). No entanto, as recomendações associadas a esta orientação circunscrevem-se à aposta nas qualificações e na aprendizagem ao longo da vida com vista ao aumento da empregabilidade e da produtividade, e não há, na sua descrição, qualquer outra referência à melhoria da qualidade do emprego ou das condições de trabalho. Estas referências surgem, antes, na orientação 7: “Aumentar a participação no mercado de trabalho e reduzir o desemprego estrutural”, onde é afirmado que a qualidade do trabalho e das condições de emprego deve ser assegurada pelo combate aos salários baixos e pela garantia de proteção social adequada para quem tem um contrato fixo ou trabalha por conta própria (CE, 2010c: 21).

A monitorização da qualidade tem também menos expressão na atual estratégia europeia face aos avanços conseguidos no início dos anos 2000. Na orientação 7, o objetivo definido é o de atingir, em 2020, uma taxa de emprego de 75% para mulheres e homens com idades entre os 20 e os 64 anos, sublinhando-se a participação dos jovens, trabalhadores mais velhos, menos qualificados e migrantes. Mas a orientação 8, ao contrário das outras orientações para o emprego, não fixa objetivos específicos a alcançar em 2020. Ainda na Estratégia Europeia para 2020, é definida, na área do emprego, a ‘iniciativa emblemática’ “Agenda para novas qualificações e novos empregos” (CE, 2010d), com enfoque na melhoria das qualificações e da sua adequabilidade às necessidades do mercado de trabalho. As preocupações de combate à crise económica através da aposta no crescimento - inteligente, sustentável, e inclusivo - são o centro da estratégia europeia para a presente década.

Em 2009, estas preocupações tinham já sido expressas através da comunicação da CE, “Um compromisso comum a favor do emprego”, na qual se estabelecia a importância de i) preservar o emprego, criar postos de trabalho e promover a mobilidade, ii) atualizar competências e adequá-las às necessidades do mercado de trabalho e iii) aumentar o acesso ao emprego (CE, 2009). Em 2010, uma comunicação conjunta da CE e do Comité para o emprego, dá também conta da necessidade de se combaterem os efeitos da crise sobre o emprego, propondo medidas como subsídios à contratação de desempregados, redução dos custos de trabalho não associados ao salário, diminuição das contribuições dos empregadores para a Segurança Social, manutenção do emprego através da redução dos tempos de trabalho, estímulo às políticas ativas de emprego, ou investimento em formação (EMCO-COM, 2010). Em 2012, cerca de cinco anos depois do início da crise, uma nova comunicação da CE advoga a necessidade de maior coordenação fiscal e económica no seio da UE para uma retoma geradora de empregos (CE, 2012).

Tal como defende Barbier (2011), o período entre a Estratégia de Lisboa e a Estratégia Europeia para 2020 foi marcado por três fases distintas em termos do discurso europeu sobre política social. Uma primeira fase, na década de 90, marca um período de política social inovadora. A partir de 2005, começa a ser evidente uma menor preocupação com a intervenção no campo social, a favor de uma maior atenção à criação de emprego. O agravamento da crise e a mudança de estratégia europeia em 2010 marcam um novo ciclo, cujas características o autor considerava, em 2011, difíceis de desenhar. As mesmas tendências podem também ser identificadas no caso específico de Portugal, onde, após um período de investimento em proteção social, diálogo social, formação

profissional e saúde e higiene no trabalho, entre 1995 e 2001, a flexibilização do mercado de trabalho e a diminuição das preocupações com a proteção social começaram desde logo a ser sentidas (Dornelas e Silva, 2012). Pode afirmar-se que a evolução da qualidade de vida no trabalho na Europa espelha bem as três fases identificadas por Barbier, tendo passado de um primeiro momento inovador, de estímulo à sua melhoria e desenvolvimento de indicadores, para uma fase de declínio gradual, encontrando-se, atualmente, numa fase em que a sua presença efetiva na agenda política é residual.

Alguns estudos sobre os efeitos da presente crise económica permitem já antever que os planos de austeridade em vigor em grande parte dos países europeus comprometerão muito o cumprimento dos objetivos para 2020, não conseguindo corresponder eficazmente à necessidade conjunta de consolidação orçamental e manutenção do modelo social europeu, podendo inclusivamente falar-se de uma contradição entre os objetivos de inclusão, sustentabilidade e conhecimento definidos, e as imposições de austeridade que têm vindo a ser desenhadas (Theodoropoulos e Watt, 2011). Perante este tipo de antevisões, medidas concretas de coordenação interna e de promoção da qualidade do trabalho continuam por ser desenvolvidas. Tal como salienta Moniz (2011), permanecem dúvidas sobre a existência de uma estratégia europeia real e efetivamente implementada para o desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento assente na coesão económica e social e na melhoria das condições de vida e de trabalho.

### **Qualidade em tempo de crise**

O período que marca a afirmação da qualidade do trabalho na estratégia europeia, compreendido entre o final da década de 90 e a primeira metade da década de 2000, desenvolveu-se na premissa de que qualidade e quantidade são fatores indissociáveis no domínio do trabalho e do emprego. Uma parte substancial da atividade política e académica então desenvolvida firmou-se na defesa da interdependência desta relação que se faz sentir a vários níveis. Apesar deste conhecimento factual, disseminado pela extensa produção científica em diferentes disciplinas e corroborados por muitos decisores políticos, a atual situação de recessão económica e os níveis generalizadamente elevados de desemprego voltaram a colocar pressões para que o imperativo de “mais emprego” e se sobreponha ao de “melhor emprego”.

Embora não haja, do ponto de vista teórico, uma visão concertada sobre os mecanismos que terão estado na origem da crise (O’Reilly e outros, 2011), muitos autores convergem ao atribuir à desregulação e irregularidades do sistema financeiro as principais responsabilidades pela situação presente (Freeman, 2010; Lallement, 2011; Krugman, 2012; Supiot, 2010; Stiglitz, 2009; Rolo, 2009). A globalização dos mercados e, no caso europeu, a integração monetária, confere-lhe, contudo, uma particularidade, em intensidade e extensão, por comparação com momentos anteriores.

Se, numa primeira fase, as respostas ao desemprego e à recessão causados pela crise passaram, em vários países, pelo estímulo ao crescimento, envolvendo, por exemplo, redução de impostos ao consumo, redução dos tempos de trabalho, estímulos ao investimento e à contratação de trabalhadores (Ghellab, 2009; Torres, 2010), a partir do primeiro trimestre de 2010 começou a generalizar-se no contexto europeu uma abordagem



mais centrada na contenção das despesas nacionais, manifesta em planos de restrição e austeridade.

Nos países mais arduamente afetados, nomeadamente nos que, como Portugal, pediram assistência financeira a instituições internacionais, a austeridade foi ainda impulsionada por programas de ajuda condicional muito orientados para a desregulação do mercado de trabalho. A atuação de organizações como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) foi, de resto, desde sempre, acompanhada de várias críticas, concretamente por oferecerem uma ajuda condicionada à implementação de programas que se confundem com uma intromissão nos assuntos internos dos países e por utilizarem planos semelhantes em contextos manifestamente diferentes (Murteira, 2003; Stiglitz, 2002). A crise iniciada em 2007 veio evidenciar esta vertente das organizações internacionais com a imposição de programas de condicionalidade na Europa com direções muito próximas das utilizadas noutros países, para dar resposta a uma crise com características substancialmente diferentes das anteriores. Ainda que haja consenso sobre a natureza global da atual crise, a procura de soluções continua a ser feita essencialmente a nível local, mesmo num quadro em que respostas tradicionais como a desvalorização da moeda, são impossíveis de acionar localmente.

A recessão económica foi sendo também acompanhada, a diferentes ritmos, por tensões políticas que, nalguns países, ditaram a remodelação de governos. Na Europa, passou-se novamente para o predomínio de governos conservadores ou de inspiração neoliberal. Por conseguinte, na análise das medidas de combate à crise, há que considerar também uma dimensão ideológica para além da necessidade de redução do défice e da dívida pública (Callan e outros, 2011). No caso europeu, os ritmos a que os diferentes países da UE foram sendo expostos à crise foram muito diferenciados e o processo de tomada de decisões concertadas não tem conseguido acompanhar a rapidez dos acontecimentos, tratando-se de uma situação, muito debatida no discurso público, de integração monetária sem integração política (Krugman, 2012).

#### *Sequência de eventos na resposta portuguesa*

No caso português, foi sobretudo a partir de 2009, com a queda mais acentuada do produto interno bruto, que se começaram a apresentar medidas extraordinárias de consolidação orçamental como resultado direto da crise. Na atualização do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) para o período 2008-2011, em Janeiro de 2009, a reforma da Administração Pública, já iniciada em 2005, e em específico, a redução das despesas com recursos humanos, nomeadamente pelo controlo de admissões, promoção da mobilidade interna, controlo da evolução salarial, e revisão de carreiras e do regime de progressões, foi apresentada como medida estrutural essencial para equilibrar as contas públicas (MFAP, 2009). Não obstante, foram apresentadas algumas medidas de combate à recessão através do estímulo à atividade económica e ao emprego, como a “Iniciativa para o Investimento e Emprego” que previa o apoio ao emprego e o reforço da proteção social através de medidas como a redução das contribuições para a Segurança Social para empresas que contratassem jovens licenciados ou desempregados de longa duração, a criação de estágios profissionais, o apoio à criação de empresas por desempregados, ou o alargamento da concessão do subsídio de desemprego (MFAP, 2009).

A partir de 2010, a consolidação orçamental passou a ser feita noutra sentença, por via de medidas que mais facilmente poderiam inibir o crescimento económico. O PEC para o período 2010-2013, de Março de 2010, deu continuidade à lógica de redução de despesas com pessoal na Administração Pública, a que acresceu o congelamento de salários no sector público (MFAP, 2010). Ficaram também definidos alguns cortes nos benefícios sociais, manifestos, essencialmente, pela definição de limites à atribuição de prestações sociais do regime não contributivo da Segurança Social, e pela alteração das regras de atribuição do subsídio de desemprego, concretamente pela redução do período de atribuição e imposição de limites ao valor atribuído, embora com facilitação das regras de acesso (MFAP, 2010). Em Maio de 2010, um conjunto de medidas adicionais de consolidação orçamental foram apresentadas. Juntamente com o aumento de impostos sobre os rendimentos e sobre o consumo foi dada continuidade à alteração das regras do subsídio de desemprego, em específico no que toca à limitação dos valores das atribuições (Lei nº12-A/2010 de 30 de Junho). O Orçamento de Estado para o ano de 2011, apresentado em Setembro de 2010, fez-se acompanhar também de um conjunto de medidas extraordinárias de consolidação orçamental, nas quais se incluíam a redução dos salários da Administração Pública e o congelamento de progressões e admissões, a continuação da redução das despesas com prestações sociais e um novo aumento no imposto ao consumo (Lei nº55-A/2010 de 31 de Dezembro).

Em Maio de 2011, com o pedido de resgate feito por Portugal à CE, BCE e FMI, foi assinado o acordo de entendimento de condicionalidade em matéria de política económica (MoU, 2011). O acordo advoga, à semelhança de outros programas de resgate aplicados pelo FMI e pela CE, BCE e FMI, estimular a competitividade através da redução dos custos de trabalho. Foram, novamente, definidas alterações ao subsídio de desemprego no sentido da redução do período de atribuição e do valor atribuído, mas ficou também assente a redução do tempo mínimo de contribuições que permitam aceder ao subsídio, como forma de facilitar o seu acesso. O acordo prevê, entre muitos outros aspetos, a redução dos valores das indemnizações em caso de despedimento, a facilitação do despedimento por inadaptação do trabalhador, a promoção de uma organização flexível do tempo de trabalho ou a redução dos valores mínimos de pagamento das horas extraordinárias. Eventuais aumentos ao salário mínimo nacional ficaram restringidos a contextos excecionais de desenvolvimento económico e do mercado de trabalho. Ficou também acordada a revisão da extensão dos acordos coletivos de trabalho a todos os trabalhadores e da representatividade das organizações implicadas na negociação coletiva. A redução da duração dos contratos coletivos de trabalho e a revisão das regras da sua renovação são também aspetos presentes no programa, e que se associam a uma lógica de descentralização da negociação coletiva.

As medidas de austeridade implementadas a partir de Março de 2011 estiveram, assim, enquadradas no programa de ajuda externa. No entanto, para além das determinações do programa, outras medidas de consolidação orçamental têm sido propostas e aplicadas nos últimos anos, procurando dar continuidade a uma lógica de reduções salariais, taxação dos rendimentos do trabalho e restrições aos apoios ao desemprego, sem que haja consenso político e diálogo social a suportá-la. Nalguns casos, a severidade das propostas tem inclusivamente posto em causa a sua constitucionalidade. Com o fim do programa de ajuda externa português, persistem dúvidas quanto à

concretização da consolidação orçamental, do crescimento económico e da criação de emprego.

*Processos de ajustamento e impacto nos mercados de trabalho*

Lallement (2011) retoma a tipologia das variedades do capitalismo de Hall e Soskice (2001) para demonstrar que o ajustamento do mercado de trabalho à nova realidade económica varia de acordo com a configuração institucional de cada país, e em específico, segundo as lógicas de coordenação das empresas com o sistema de relações industriais, educação e formação profissional, governança corporativa, relações entre empresas e cooperação entre trabalhadores. De acordo com este estudo, em contexto de recessão, as economias coordenadas de mercado tendem a privilegiar a flexibilidade interna, nomeadamente por via da reconfiguração dos tempos de trabalho, para responder aos efeitos da crise sobre o emprego. Na Alemanha e na Dinamarca, por exemplo, foram reportados casos de diminuição do volume e do tempo de trabalho como forma de manter os níveis de emprego e, assim, minimizar o impacto da crise económica (Lallement, 2011). Nas economias liberais de mercado, por outro lado, a flexibilidade externa é privilegiada, sendo que o desemprego e o subemprego predominam como forma de ajustamento do mercado à crise. No Reino Unido e na Irlanda, por exemplo, uma das primeiras reações à crise foram os despedimentos (Lallement, 2011). Nas economias mediterrânicas, a resposta à crise combina medidas de flexibilidade interna e externa, que se manifestam essencialmente pelo aumento da segmentação do mercado de trabalho. A reconfiguração do mercado para fazer face à crise tem vindo a incidir no aumento da precarização de determinados grupos, nomeadamente pelo aumento do trabalho temporário, e pelo desemprego da mão-de-obra mais vulnerável (Lallement, 2011). Espanha e França são exemplificativos desta forma de ajustamento.

A segmentação do mercado de trabalho como forma de ajustamento à crise económica ocorreu, ainda assim, de forma muito diferenciada nos países do sul da Europa. Segundo dados do Eurostat, tomando como indicador a percentagem de trabalhadores temporários na Grécia, em Portugal e em Espanha, três dos países mais negativamente afetados pela crise, verifica-se que foi apenas na Grécia que este indicador aumentou de 2007 a 2010, tendo vindo a diminuir ligeiramente nos últimos anos. Em Espanha, país com proporções bastante elevadas de trabalho temporário, esta modalidade de emprego tem vindo a decrescer ao longo do tempo. Portugal tem sofrido mais oscilações, embora a tendência geral tenha sido também a do decréscimo. O trabalho temporário diminuiu entre 2007 e 2009, aumentou em 2010, e voltou novamente a diminuir até 2012 embora para níveis abaixo dos de 2007 e 2008 (Eurostat, LFS, 2012).

Por outro lado, todos estes países viram a taxa de desemprego aumentar consideravelmente desde 2008, sendo os países da UE com os níveis mais elevados. No caso da Grécia, que passou de uma taxa de 8,4% em 2007, para 24,5% em 2012, o aumento do desemprego tem vindo a ser mais notório desde 2010 (Eurostat, 2012). Em Espanha, onde os valores subiram de 8,3% em 2007 para 25,2% em 2012, o maior aumento ocorreu entre 2008 e 2009 (Eurostat, LFS, 2012). Em Portugal, o desemprego subiu de 8,5% em 2007 para 16,4% em 2012, e o maior aumento registou-se entre 2011 e 2012 (Eurostat, LFS, 2012). No mesmo sentido, o aumento do trabalho a tempo parcial e

do trabalho a tempo parcial involuntário é uma realidade comum a Portugal, Espanha e Grécia e ao total de países europeus (Eurostat, LFS, 2012).

Analisando estes dados, confirma-se que o ajustamento do mercado de trabalho nestes países do sul da Europa está a ser sobretudo feito por via da segmentação entre os que têm emprego e os que estão desempregados, e dentro dos empregados, entre os que se gozam de uma modalidade típica de emprego, nomeadamente a tempo inteiro, e os que trabalham a tempo parcial. Olhando especificamente para Portugal, há também evidências de segmentação quanto ao tipo de empregos que está a ser criado, simultaneamente na base e no topo da hierarquia ocupacional (Eurofound, 2011, 2013).

A tendência para que as pessoas aceitem um emprego a qualquer custo, já evidenciada como uma das consequências da modernidade avançada, tem sido ainda mais marcante no presente contexto de recessão e de falta de emprego. A preservação de alguns direitos dos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito aos tempos de trabalho e de descanso, tem vindo a ser questionada e a melhoria das condições de trabalho existentes é muitas vezes considerada, no domínio do discurso público, como utópica. Note-se que, nesta matéria, algumas medidas essenciais para a melhoria da qualidade do trabalho que estavam a ser progressivamente postas em prática em Portugal, como o aumento do salário mínimo, a eliminação do falso trabalho independente, ou a aposta na requalificação profissional, têm estado em suspenso, desconhecendo-se ainda que forma assumirão no futuro.

## **Conclusão**

Tendo como referência os principais instrumentos de política social e de emprego produzidos a nível comunitário nas últimas duas décadas, este artigo demonstrou como a relação entre a quantidade e a qualidade do trabalho é permeável às conjunturas económicas, carecendo ainda de uma afirmação consistente e sustentável no quadro das políticas europeias.

Foi sobretudo a partir da década de 90 que, no contexto europeu, a questão da qualidade do trabalho surgiu de forma muito intensa num quadro de políticas públicas inovadoras no sector social. Mas este tipo de preocupações já existia pelo menos desde os anos 70 com essa designação. Um olhar retrospectivo mostra como as melhorias obtidas nesta matéria estão intimamente ligadas às conjunturas económicas. Parece prevalecer, no quadro ocidental recente, uma dinâmica que olha para a qualidade de vida no trabalho como solução e meio para garantir uma economia estável e que releva as vantagens da aposta simultânea na qualidade e na quantidade. Esta aliança não resiste, contudo, a tempos de maior fragilidade económica. Em períodos como o atual, as políticas de combate à crise, muito dirigidas para o mundo do trabalho, revelam pouca preocupação com a sua sustentabilidade e, ao mesmo tempo, pouca sustentabilidade nos progressos conjecturados.

Os países menos consolidados economicamente, nomeadamente os do sul da Europa, têm sido os mais afetados deste ponto de vista. Desde a sua integração europeia, no início dos anos 1980, foram possíveis melhorias significativas na qualidade de vida das populações do sul da Europa em geral. Relembrem-se, por exemplo, os progressos conseguidos ao nível da segurança e saúde no trabalho, dos salários, ou da escolarização

da população empregada, nomeadamente em Portugal. Ainda assim, não tem sido possível eliminar a bom ritmo as diferenças em relação a outros países europeus. Com economias mais vulneráveis à partida, foram também estes os países mais afetados pela presente crise, o que se tem refletido na degradação das condições de vida e de trabalho das populações e no aumento das disparidades face aos outros países, concretamente quanto aos níveis de emprego e condições materiais de vida, mas também no bem-estar numa perspetiva mais abrangente.

A diferença das atuais circunstâncias económicas e sociais face a outros períodos económicos desfavoráveis pode residir no facto de esta ser a primeira grande crise do mundo globalizado, mais rápida a expandir-se, maior, e porventura mais complexa na sua resolução. Há, ao nível do desenvolvimento de políticas públicas, uma grande necessidade de convergência e de incorporação efetiva da agenda da qualidade nas discussões sobre o mundo do trabalho para que esta não seja tão permeável às flutuações económicas.

A deterioração das condições de vida, tanto para os que não conseguem aceder ao trabalho, como para os que têm um emprego, trazida por uma crise económica global com características diferentes das anteriores, torna pertinente o estudo da qualidade de vida profissional numa análise retrospectiva, que considere os progressos alcançados, sobretudo na década de 90 e início de 2000, mas também prospetiva, encarando desafios futuros na garantia de formas de vida e de trabalho sustentáveis, mesmo que a qualidade do trabalho tenha vindo progressivamente a sair da agenda política, nomeadamente europeia. Esta tem sido a preocupação de vários autores que, de forma mais ou menos direta, têm conseguido antecipar a emergência de crises desta natureza e os seus efeitos para a qualidade de vida (Guerreiro e outros, 2011) e abrir diferentes vias de reflexão sobre o futuro do trabalho num mundo globalizado (Moniz, Kovács e Barroso, 2001; Moniz, 2008), contrariando a imperatividade com que políticas, medidas ou eventos são muitas vezes apresentados (Kóvacs, 2009).

À medida que vão terminando alguns dos planos de emergência para combate à crise, é importante encarar as suas consequências para a qualidade do trabalho também como resultado da falta de concretização de políticas conciliadoras das dimensões quantitativa e qualitativa do trabalho no período anterior à crise. A superficialidade com que esta relação parece ser tratada nos documentos mais recentes que ditarão a estratégia europeia dos próximos anos, deixa contudo sérias dúvidas quanto à possibilidade de uma retoma qualitativa sustentável a longo prazo.

## Referências

- Anker, Richard, Igor Chernyshev, Philippe Egger, Farhad Mehran, e Joseph A. Ritter (2003), "Measuring decent work with statistical indicators", *International Labour Review*, 142 (2), pp. 147-177.
- Barbier, Jean-Claude (2011), "Changes in political discourse from the Lisbon Strategy to Europe 2020: tracing the fate of social policy?", European Trade Union Institute, Working Paper, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Changes-in-political-discourse-from-the-Lisbon-Strategy-to-Europe-2020>.
- Barroso, Ana Margarida Martins (2013), *Qualidade de vida profissional em contextos organizacionais no Norte e no Sul da Europa*, Tese de Doutoramento, Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa.

- Begega, Sergio González, e Ana Marta Guillén Rodríguez (2009), “La calidad del empleo en la Unión Europea. Debate político y construcción de indicadores”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 81, pp. 71-88.
- Boyer, Robert (2009), “Feu le régime d’accumulation tiré par la finance : la crise des subprimes en perspective historique”, *Revue de la Régulation*, 5 (1), pp. 2-34.
- Callan, Tim, Chrysa Leventi, Horacio Levy, Manos Matsaganis, Alari Paulus e Holly Sutherland (2011), *The Distributional Effects of Austerity Measures: a comparison of six EU countries*, Social Europe, Research note 2, Comissão Europeia, disponível em: <http://www.socialsituation.eu/researchnotes>.
- CE, Comissão Europeia (2000), “Social Policy agenda”, Bruxelas, COM (2000) 379, disponível em: [http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prodDocNumber&lg=en&typedoc=COMfinal&an\\_doc=2000&nu\\_doc=379](http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prodDocNumber&lg=en&typedoc=COMfinal&an_doc=2000&nu_doc=379) (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2001), “Employment and social policies: a framework for investing in quality”, Bruxelas, COM (2001) 313, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0313:EN:NOT> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2005a), “On the Social Agenda”, Bruxelas, COM (2005) 33, disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005\\_0033en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0033en01.pdf) (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2005b), “Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon strategy”, Bruxelas, COM (2005) 24, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:en:PDF> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2006), “Promoting decent work for all: The EU contribution to the implementation of the decent work agenda in the world”, Bruxelas, COM (2006) 249, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0249:EN:NOT> (consultado em 15-07-2009).
- CE, Comissão Europeia (2007), “Towards common principles of flexicurity. More and better jobs through flexibility and security”, Bruxelas, COM (2007) 359, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF> (consultado em 20-03-2010).
- CE, Comissão Europeia (2009), “Um compromisso comum a favor do emprego”, Bruxelas, COM (2009) 257, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0257:FIN:PT:HTML> (consultado em 10-11-2012).
- CE, Comissão Europeia (2010a), “Lisbon strategy evaluation document”, Bruxelas, SEC (2010) 114, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0249:EN:NOT> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2010b), “Europe 2020: a European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, Bruxelas, COM (2010) 2020, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC2020:EN:NOT> (consultado em 15-12-2012).
- CE, Comissão Europeia (2010c), “Europe 2020: Integrated guidelines for the economic and employment policies of the member states”, Bruxelas, SEC (2010) 488, disponível em: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/Brochure%20Integrated%20Guidelines.pdf> (consultado em 11-08-2011).
- CE, Comissão Europeia (2010d), “An agenda for new skills and jobs: a European contribution towards full employment”, Bruxelas, COM (2010) 682, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF>

- [lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF](http://lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF) (consultado em 15-12-2012).
- CE, Comissão Europeia (2012), “Towards a job-rich recovery”, Bruxelas, COM (2012) 173, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0173:FIN:EN:PDF> (consultado em 15-12-2012).
- Costa, Hermes Augusto (2009), “A flexigurança em Portugal: desafios e dilemas da sua aplicação”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, pp. 123-144.
- Dahl, Sverre-Age, Torstein Nesheim e Karen M. Olsen (2009), “Quality of work – concept and measurement”, RECOWE-Working Paper 5, disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489881>.
- Davoine, Lucie e Christine Erhel (2007), “La qualité de l’emploi en Europe : une approche comparative et dynamique”, *Economie et Statistique*, 410, pp. 47-69.
- Davoine, Lucie, Christine Erhel e Mathilde Guernoat-Larivière (2008), “Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond”, *International Labour Review*, 147 (2-3), pp. 163-198.
- Dornelas, António e Mariana Vieira da Silva, “Políticas públicas de regulação do mercado de trabalho”, em Rodrigues, Maria de Lurdes e Pedro Adão e Silva (orgs.) (2012), *Políticas públicas em Portugal*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- EMCO-COM, Comité para o emprego e Comissão Europeia (2010), “The employment crisis: policy responses, their effectiveness and the way ahead”, 10184/10, disponível em: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st10/st10184.en10.pdf> (consultado em 16-13-2011).
- Eurofound (2002), “Quality of work and employment in Europe: Issues and Challenges”, Foundation paper 1, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf>
- Eurofound (2011), *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>.
- Eurofound (2013), *Employment polarisation and job quality in the crisis*, disponível em: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/04/en/1/EF1304EN.pdf>.
- Eurostat, Labour Force Survey, disponível em: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database) (consultado em 23-03-2014).
- Freeman, Richard B. (2010), “It’s financialization”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 165-183.
- Ghellab, Youcef (2009), “Recovering from the crisis through social dialogue”, Dialogue in brief 1, Organização Internacional do Trabalho, disponível em: [http://www.ilo.org/ifpdial/informationresources/publications/WCMS\\_158626/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/informationresources/publications/WCMS_158626/lang-en/index.htm).
- Goetschy, Janine (2001), “The European Employment Strategy from Amsterdam to Stockholm: has it reached its cruising speed?”, *Industrial Relations Journal*, 32, 5, pp. 401-418.
- Guerreiro, Maria das Dores, Annabelle Mark, Leila Billquist e Polina Manolova, “Scenarios for the quality of life in the Europe of the future”, em Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk e Anneke Doorne-Huiskes (eds) (2011), *Quality of life and work in Europe, Theory, practice and policy*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Hall, Peter Andrew e David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism, the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Kok, Wim e outros (2003), “Jobs, jobs, jobs. Creating more employment in Europe”, Report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok, disponível em: [http://www.mol.fi/mol/en/99\\_pdf/en/90\\_publications/employment\\_taskforce\\_report2003.pdf](http://www.mol.fi/mol/en/99_pdf/en/90_publications/employment_taskforce_report2003.pdf).

- Kok, Wim e outros (2004), “Facing the challenge. The Lisbon Strategy for Growth and Employment”, Report from the high level group chaired by Wim Kok, disponível em: [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/2481/1/Kok\\_W.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/2481/1/Kok_W.pdf).
- Kovács, Ilona (2009), “Work and citizenship: crises and alternatives”, *Entreprise and Work Innovation Studies*, 5, 37-58, disponível em: <http://run.unl.pt/handle/10362/4005>.
- Krugman, Paul (2012), *Acabem com esta crise já!*, Lisboa, Presença.
- Lallement, Michel (2011), “Europe and the economic crisis: forms of labour market adjustment and varieties of capitalism”, *Work, Employment and Society*, 25 (4), pp. 627-641.
- Lei nº12-A/2010 de 30 de Junho, Diário da República, 1ª Série, nº 125.
- Lei nº55-A/2010 de 31 de Dezembro, Diário da República, 1ª Série, nº 253.
- MFAP, Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009), Programa de Estabilidade e Crescimento, 2008-2011, disponível em: <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/pec.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- MFAP, Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010), Programa de Estabilidade e Crescimento, 2010-2013, disponível em: <http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/pec.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- Moniz, António Brandão, Ilona Kovács e Sónia Barroso (2001), *Futuros do emprego na sociedade da informação*, Lisboa, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Moniz, António Brandão (2008), “Assessing scenarios on the future of work”, *Entreprise and Work Innovation Studies*, 4, IET, pp. 91-106.
- Moniz, António Brandão (2011), “From the Lisbon Strategy to EU2020: Illusion or progress for European economies”, IET Working paper series WPS01/2011, disponível em: <http://run.unl.pt/handle/10362/6003>.
- MoU, Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality (2011), European Commission, European Central Bank e International Monetary Fund, 17 de Maio, disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/secretario-de-estado-adjunto-do-primeiro-ministro/documentos-oficiais/memorandos.aspx> (consultado em 24-06-2012).
- Murteira, Mário (2003), *Globalização: o que é?*, Lisboa, Quimera editores.
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (1999), Decent work. Report of the Director-General to the 87<sup>th</sup> session of the International Labour Conference, Geneva, disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/standards/reim/ilc/ilc87/rep-i.htm>.
- O’Reilly, Jacqueline, David Lain, Maura Sheehan, Bob Smale e Mark Stuart (2011), “Managing uncertainty: the crisis, its consequences and the global workforce”, *Work, Employment and Society*, 25, pp. 581-585.
- Peña-Casas, Ramón (2009), “More and better jobs: conceptual Framework and monitoring indicators of quality of work and employment in the EU policy arena”, Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe REC-WP 06/2009, disponível em: [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwowepudisc/working\\_papers/working\\_paper\\_06\\_09](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwowepudisc/working_papers/working_paper_06_09).
- Rolo, José Manuel (2009), “Os senhores da crise”, *Economia Global e Gestão*, 14, 2, pp. 65-80.
- Stiglitz, Joseph E. (2002), *Globalization and its discontents*, London, Penguin.
- Stiglitz, Joseph E. (2009), “The global crisis, social protection and jobs”, *International Labour Review*, 148, (1), pp. 1-13.
- Supiot, Alain (2010), “A legal perspective on the economic crisis of 2008”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 151-162.
- Tangian, Andranik (2010), “Not bad for bad weather: flexicurity challenged by the crisis”, ETUI Policy Brief, 3, disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-and-Employment-Policy/Not-for-bad-weather-flexicurity-challenged-by-the-crisis>.
- Theodoropoulos, Sotiria e Andrew Watt (2011), “Withdrawal symptoms: an assessment of the austerity packages in Europe”, Working paper 2, ETUI – European Trade Union Institute,



disponível em: <http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Withdrawal-symptoms-an-assessment-of-the-austerity-packages-in-Europe>.

- Torres, Raymond (2010), “Incomplete crises responses: socio-economic costs and policy implications”, *International Labour Review*, 149, 2, pp. 227-237.
- Tros, Frank (2012), “Flexicurity in Europe: can it survive a double crisis?”, Working paper apresentado no ILERA World Congress 2012, Philadelphia, EUA, disponível em: <http://ilera2012.wharton.upenn.edu/RefereedPapers/TrosFrankUPDATED.pdf>.
- UE, União Europeia (1998), Resolução do Conselho, 15 Dezembro de 1997 sobre as Orientações para o Emprego 1998, Official Journal of the European Communities, 98/C 30/01, disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998Y0128\(01\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998Y0128(01):EN:HTML) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (1999), Resolução do Conselho, 22 Fevereiro 1999 sobre as Orientações para o Emprego 1999, Official Journal of the European Communities, 99/C 69/02, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1999:069:0002:0008:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000a), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho Europeu de Lisboa, 23-24 Março 2000, disponível em: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.p0.htm) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000b), Conselho da União Europeia, Conclusões da presidência, Conselho Europeu de Nice, 7, 8, 9 Dezembro 2000, [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00400-r1.%20ann.en0.htm](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00400-r1.%20ann.en0.htm) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000c), Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, Official Journal of the European Communities, 7 December 2000, disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2000d), Decisão do Conselho, 13 Março 2000, sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2000, Official Journal of the European Communities, 2000/L 72/15, disponível em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11319\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11319_en.htm) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001a), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho Europeu de Estocolmo, 23-24 de Março 2001, disponível em: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.%20ann-r1.p1.html](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/pt/ec/00100-r1.%20ann-r1.p1.html) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001b), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Conselho europeu de Laeken, 14-15 Dezembro 2001, disponível em: [http://ec.europa.eu/governance/impact/background/docs/laeken\\_concl\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/impact/background/docs/laeken_concl_en.pdf) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2001c), Decisão do Conselho, 19 Janeiro 2001 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2001, Official Journal of the European Communities 2001/L 22/18, disponível em: [http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32001D0063&model=guichett](http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32001D0063&model=guichett) (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2002), Decisão do Conselho, 18 Fevereiro 2002 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros para o ano 2002, Official Journal of the European Communities 2002/L 60/60, disponível em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/c11319\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11319_en.htm) (consultado em 20-01-2012).

- UE, União Europeia (2005), Decisão do Conselho, 12 Julho 2005 sobre as Orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros, Official Journal of the European Communities 2005/L 205/21, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:205:0021:0027:EN:PDF> (consultado em 20-01-2012).
- UE, União Europeia (2007), Conselho da União Europeia, Conclusões da Presidência, Bruxelas, 2 Maio 2007, disponível em: <http://www.european-council.europa.eu/council-meetings/conclusions> (consultado em 20-01-2012).
- UNECE (2009), United Nations Economic Commission for Europe, *Statistical Measurement of Quality of Employment, Conceptual Framework and Indicators*, disponível em: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.12/2009/zip.5.e.pdf>

Margarida Martins Barroso, Doutorada em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e Investigadora associada do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL), [margarida.barroso@iscte.pt](mailto:margarida.barroso@iscte.pt)

# NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, QUALIDADE DE VIDA E ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: PORTUGAL NO QUADRO DA UNIÃO EUROPEIA

*Sónia Bernardes e Sara Falcão Casaca*

**Resumo** A partir da análise de dados estatísticos provenientes do 5º Inquérito às Condições do Trabalho (Eurofound), pretendeu-se identificar as novas formas de organização do trabalho que estão a ser implementadas em Portugal, observando também as suas implicações ao nível da qualidade de vida e da articulação trabalho-família. Verificou-se que estas se enquadram mais nos princípios do modelo da *lean production* e confirmou-se existir uma relação significativa entre estas e o stress percebido pelos/as trabalhadores/as. Verificou-se ainda uma relação positiva no que diz respeito às dificuldades de articulação trabalho-família, ainda que não se apresente estatisticamente significativa.

**Palavras-chave** Novas formas de organização do trabalho; stress; articulação trabalho-família.

## **Introdução**

O debate em torno das novas formas de organização do trabalho (doravante NFOT) enquadra-se numa discussão teórica mais vasta sobre a flexibilidade organizacional, fundamentalmente desenvolvida por empresas que procuram melhorar o seu desempenho e a sua posição competitiva por via da inovação socio-organizacional (Lorenz e Valeyre, 2005). A realidade em estudo diz essencialmente respeito a dimensões como a possibilidade de trabalhar em equipas (dirigidas ou semiautónomas), a rotatividade e o alargamento de tarefas (descentralização a nível horizontal), e o enriquecimento do trabalho (descentralização horizontal e vertical, compreendendo ampla autonomia e qualificações múltiplas) (cf., Kovács, 2006). As abordagens no âmbito da Sociologia têm associado esta temática à discussão em torno conceito de qualidade de vida no trabalho (Kovács, 1992, 1994, 2006; Kovács e Castillo, 1998; Cerdeira e Kovács, 2008), ao mesmo tempo que a articulação trabalho-família vem sendo considerada como uma dimensão central do mesmo (Smith, Burchell, Fagan e O'Brien, 2008).

No quadro do amplo debate teórico já desenvolvido sobre a inovação socio-organizacional, este artigo apresenta-se como inovador. Em primeiro lugar, porque resulta do primeiro estudo que, no plano nacional, observou os dados do último Inquérito às Condições do Trabalho (2010), coordenado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND, EWCS). Esta pesquisa permitiu que se procedesse a uma caracterização actualizada das NFOT mais presentes em Portugal, dado que os últimos estudos observaram os dados recolhidos em 2005 (veja-se Kovács, 2006; Parent-Thirion e outros, 2007). Em segundo lugar, porque é a primeira vez que são observadas, no caso do nosso país, as implicações das NFOT no plano da articulação entre o trabalho remunerado e a vida familiar.

Na primeira parte, este artigo revê o debate teórico em torno das NFOT e a sua ligação com a problemática da qualidade de vida e da articulação trabalho-família. O

segundo ponto descreve os procedimentos metodológicos e a caracterização da amostra, compreendendo depois a análise dos principais resultados empíricos. Com o propósito de estabelecer uma análise comparativa, são ali observados os dados relativos a Portugal e aqueles que reportam à situação da União Europeia em geral. Por fim, a última parte é dedicada à apresentação e discussão das principais conclusões e contributos do nosso estudo.

## 1. Contextualização e debate teórico

### *Novas formas de organização de trabalho*

A globalização da economia, a intensificação da concorrência, a evolução tecnológica e as alterações no plano do consumo, fundamentalmente a partir de meados da década de 1980, têm exigido alterações nas estratégias de competitividade, nos modelos produtivos e de organização do trabalho, sobretudo no caso das empresas mais expostas à necessidade de responder rapidamente às oscilações dos mercados (Kovács e Castillo, 1998; Lorenz e Valeyre, 2005). Neste contexto, muitas empresas têm recorrido a novas formas de organização do trabalho, incluindo o trabalho de equipa (semiautónomo ou dirigido), o alargamento e a rotatividade de tarefas, assim como o enriquecimento do trabalho (Kovács, 2006).

No entanto, a implementação de NFOT tem sido inspirada por abordagens diferentes. Por um lado, no seio da tradição europeia desenvolveu-se, a partir dos primeiros contributos teóricos na década de 1970, uma abordagem centrada na flexibilidade humanizada. Esta caracteriza-se por uma orientação estratégica relativamente aos recursos humanos (doravante RH), como chave para a inovação e competitividade, focando-se na melhoria das qualificações, no enriquecimento do trabalho, na autonomia das equipas, na participação e na flexibilidade qualitativa/funcional<sup>1</sup> (Kovács, 2006; veja-se também Kalleberg, 2003; Orlitzky e Frenkel, 2005; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006). O principal objetivo é conciliar a otimização do desempenho individual e organizacional com o aumento da qualidade de vida no trabalho (Kovács, 2006), incluindo uma melhor conciliação entre as esferas profissional e familiar (Casaca, 2013). Por outro, a partir de finais da década de 1980, foi ganhando relevo uma outra orientação organizacional, focada nos princípios da racionalização flexível. Esta associa-se a métodos e técnicas de reestruturação empresarial fortemente orientadas para o emagrecimento organizacional, a redução de custos laborais e a procura de eficiência a curto-prazo (Kovács, 2006). Neste caso, a qualidade de vida no trabalho é subordinada aos requisitos da produtividade, da racionalização e do emagrecimento organizacional, frequentemente alcançados através do recurso à flexibilidade numérica ou quantitativa<sup>2</sup> (contratações a tempo parcial, temporárias ou através de *outsourcing* (Kalleberg, 2003; Casaca, 2005; Kovács, 2006).

---

<sup>1</sup> A flexibilidade funcional é caracterizada pela capacidade dos/as colaboradores/as desempenharem diferentes tarefas, decorrente do investimento nas suas qualificações, no trabalho de equipa, do seu envolvimento e participação organizacionais (Kalleberg, 2003; Casaca, 2005).

<sup>2</sup> A flexibilidade numérica ou quantitativa centra-se na adaptação da empresa por via do ajustamento da sua força de trabalho e da redução de custos. Este consiste na alteração do número de empregados/as e/ou do tempo de trabalho, conforme as necessidades das empresas (Kalleberg, 2003; Casaca, 2005; Kovács, 2006).

A primeira abordagem está presente em NFOT próximas do modelo antropocêntrico (também designado de modelo qualificante), centrado na qualidade de vida no trabalho, refletindo-se na organização do trabalho em equipas semiautónomas, na rotatividade de tarefas, no alargamento e enriquecimento do trabalho (descentralização a nível horizontal e vertical, em resultado da autonomia conferida aos trabalhadores e trabalhadoras, da natureza complexa das tarefas e das oportunidades de aquisição de qualificações múltiplas (Kovács, 2006). A segunda abordagem, por sua vez, tem inspirado os modelos de organização do trabalho associados ao neo-taylorismo e à *lean production* (Kovács e Castillo, 1998; Kovács, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006).

No que diz respeito ao modelo neo-taylorista, a inovação introduzida é, em geral, essencialmente de natureza tecnológica. No entanto, o trabalho individualizado e desprovido de autonomia, as tarefas simples, pouco qualificadas, muito repetitivas e monótonas, podem coexistir com a rotatividade e o alargamento de tarefas (Kovács e Castillo, 1998; Kovács, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Valeyre e outros, 2009; Casaca, 2012). O modelo *lean production* caracteriza-se pelo trabalho em equipa (com autonomia limitada), a prevalência de tarefas simples, repetitivas e monótonas, ainda que conjugadas com o princípio da rotatividade, o alargamento horizontal de tarefas, e o envolvimento na resolução de problemas a nível operacional, em detrimento de mecanismos de participação e decisão em questões estratégicas e relativas à organização do trabalho (Casaca, 1998; veja-se também Kovács e Castillo, 1998; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006). Paralelamente, as práticas de trabalho orientadas para um elevado desempenho têm vindo a adquirir maior relevância, caracterizando-se pelos incentivos da Gestão à maximização da produtividade e do desempenho dos/as trabalhadores/as (Ramsay, Scholarios e Harley, 2000; Godard, 2004; Orlitzky e Frenkel, 2005; Hegan, 2006; Wood e Menezes, 2011).

Alguns estudos têm sublinhado a variação nas NFOT em função dos diversos contextos institucionais, em particular do grau de regulação do mercado de trabalho, das características dos sistemas de relações industriais, dos incentivos estatais à inovação tecnológica e socio-organizacional, dos modelos de especialização produtiva dominantes e dos níveis de qualificação da força de trabalho (Knudsen, 1995; Lorenz e Valeyre, 2005). As características mais próximas do modelo qualificante são encontradas naqueles contextos onde o mercado de trabalho se apresenta mais regulado, as relações laborais são cooperativas e orientadas para lógicas de negociação que incluem matérias qualitativas inerentes à organização de trabalho (inovação socio-organizacional), a mão-de-obra tende a ser qualificada, a inovação tecnológica e de produtos/serviços apresenta-se disseminada e estimulada pelos respetivos Estados. Assim sucede tanto nos países nórdicos (Dinamarca, Suécia e Finlândia) como nos Países-Baixos, onde são mais comuns os princípios de organização de trabalho favoráveis à participação, à autonomia, ao enriquecimento de tarefas e à qualidade de vida no trabalho (Lorenz e Valeyre, 2005; Kovács, 2006; Cerdeira e Kovács, 2008). Esta realidade contrasta, por seu turno, com a escassez destas características nos países do Sul da Europa, designadamente em Portugal (Lorenz e Valeyre, 2005; Cerdeira e Kovács, 2008; Valeyre e outros, 2009). Tal evidência tem sido associada à natureza das relações industriais pouco assentes na cooperação, a par da prevalência de um padrão de negociação coletiva mais centrado em matérias quantitativas (salariais e relativas à progressão remuneratória). A este respeito, é também referido o paradigma dominante de especialização produtiva, menos orientado para a

inovação e a qualidade dos produtos/serviços, frequentemente ancorado numa visão mais estreita em torno da inovação (essencialmente tecnocêntrica) e pouco sensível à inovação socio-organizacional (Cerdeira e Kovács, 2008). Segundo Kovács (2002), são assim frequentes estruturas organizacionais, mecanismos de informação, comunicação e participação, políticas de emprego e relações profissionais que se inscrevem no modelo neo-taylorista. Já os países onde o mercado de trabalho se apresenta menos regulado tendem a apresentar formas de organização de trabalho mais próximas do modelo *lean production*, como sucede no Reino Unido e na Irlanda (Lorenz e Valeyre, 2005)

#### *A qualidade de vida no trabalho: observando a articulação trabalho-família*

A qualidade de vida compreende o equilíbrio entre a esfera profissional e a vida familiar (Greenhaus e Beutell, 1985). Ao invés, o conflito trabalho-família reflete a perceção individual de uma tensão em ambos os domínios, ou seja, que a participação na esfera profissional interfere negativamente na familiar (ou vice-versa) (Kossek e Ozeki, 1999; Guerreiro e Carvalho, 2007).

São vários os estudos que dão conta dos efeitos negativos das NFOT, quando inspiradas na lógica da racionalização flexível (Kalleberg, 2003; Godard, 2004, 2010; Orlitzky e Frenkel, 2005; Hegan, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Kashefi, 2009; Wood e Menezes, 2011). O alargamento de tarefas e de responsabilidades, os baixos níveis de autonomia e a insegurança de emprego são identificados como fatores geradores de pressão e stresse laboral<sup>3</sup> (Hegan, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Wood e Menezes, 2011; Casaca, 2013). No mesmo registo, há a destacar a fraca (ou ausente) negociação relativa aos horários de trabalho, associada à flexibilidade temporal<sup>4</sup>, e a intensidade de trabalho, no quadro dos elementos que agravam as dificuldades em compatibilizar as exigências profissionais com a vida familiar e pessoal (Hegan, 2006; Gallie e Russell, 2009; Kashefi, 2009). A este respeito, é também de notar que Portugal é um dos países europeus<sup>5</sup> que mais apresenta níveis de stresse decorrentes dos esforços de articulação entre trabalho e família (para um maior desenvolvimento, veja-se Guerreiro e Carvalho, 2007). São ainda diversas as investigações que têm demonstrado que estas dificuldades estão correlacionadas com uma menor produtividade, elevados níveis de stresse, menor perceção de qualidade de vida, e até mesmo conflitos familiares (id. Ibid.). Ao invés, a autonomia e a possibilidade e de desenvolvimento profissional, proporcionados pela flexibilidade mais qualificante e humanizada, influem positivamente na perceção subjetiva em torno dos recursos individuais para lidar com as exigências profissionais, estando, por isso, associadas a menos riscos de stresse laboral. A possibilidade de participação em matérias relativas à organização do trabalho e a

---

<sup>3</sup> Podemos definir stresse laboral como uma resposta por parte do sujeito, quando este sente que não tem competências ou conhecimentos para lidar com novas exigências e pressões decorrentes em contexto de trabalho (Leka, Griffiths e Cox, 2003).

<sup>4</sup> No que diz respeito ao tempo de trabalho, trabalhar em horas irregulares e não standardizadas, como turnos, fins-de-semana ou trabalho noturno, também pode ser muito disruptivo para o equilíbrio entre trabalho e família (Casaca, 2013).

<sup>5</sup> O estudo compreendeu os seguintes países: Portugal, Espanha, França, Grã-Bretanha, Alemanha, República Checa e Suécia.

flexibilidade (negociada) dos tempos laborais contribuem para uma melhor gestão dos tempos profissionais, familiares e pessoais (Porter e Ayman, 2010).

## 2. Apresentação e análise dos dados: Portugal no contexto da União Europeia

### 2.1. Nota metodológica

O nosso estudo observou os dados estatísticos provenientes do 5º Inquérito às Condições de Trabalho, realizado em 2010 e coordenado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (EUROFOUND). Trata-se da informação mais recente sobre as condições de trabalho nos países da União Europeia. A base de dados integral foi cedida pelos serviços da Universidade de Essex (*Economic and Social Data Service*), do Reino Unido. O processo de inquirição compreendeu a aplicação de um questionário em contexto de domicílio<sup>6</sup> a uma amostra representativa da população trabalhadora nos diferentes países, resultante de um processo de seleção probabilística e de vários critérios de estratificação (EUROFOUND, 2010b, 2010c, 2010d). O total de inquiridos/as na UE27 é de 35.372, sendo 45,5% do sexo feminino e 54% do sexo masculino, com uma média de idades de 41 anos. O total de pessoas inquiridas em Portugal foi 1.000, sendo 47% do sexo feminino e 53% do sexo masculino, com uma média de idades de 42 anos.

Para identificar que tipo de NFOT estão a ser implementadas em Portugal, e em que modelos se inscrevem, procedemos à análise de *clusters*, recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Trata-se de uma técnica de estatística multivariada exploratória que procede ao agrupamento dos indivíduos que são semelhantes entre si, a partir de um conjunto de variáveis definidas (Marôco, 2011). Tendo como base o enquadramento teórico, selecionámos um conjunto de variáveis organizacionais, a partir das quais se fez o agrupamento dos indivíduos (Anexo 1). O procedimento de agregação dos *clusters* utilizado foi não-hierárquico, assentando no método K-médias (Marôco, 2011). Tendo como base o enquadramento teórico previamente apresentado quanto aos modelos de organização de trabalho, definimos três *clusters* para efeitos de agregação.

Seguidamente procedeu-se à análise dos *clusters* gerados, confrontando as suas características com os modelos teóricos existentes, de forma a associá-los. Dado que os grupos obtidos apresentam características que se aproximam dos modelos, descrevendo-os de forma maioritária, optámos por denominá-los por tipo predominantemente qualificante, tipo predominantemente *lean production* e tipo predominantemente neo-taylorista.

Após a identificação dos tipos de NFOT existentes, recorreremos ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para testar se estes estão associados, ou não, a uma maior perceção de stresse individual no trabalho e a maiores dificuldades de articulação entre as responsabilidades profissionais e as familiares. Sempre que tais diferenças se comprovavam, aplicou-se seguidamente o teste de Comparação Múltipla de Médias das

---

<sup>6</sup> Questionário disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/masterquestionnaire.pdf> (acedido em 15 de Junho de 2012).

Ordens (para identificar entre que grupos) (Marôco, 2011). Como se fez referência, esta análise foi realizada através do SPSS, considerando-se uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$  de 0.05).

## 2.2. Resultados e sua discussão

### *Modelos organizacionais e novas formas de organização do trabalho em Portugal e na UE27*

A análise efetuada permitiu constatar que as condições de trabalho em Portugal, quando comparadas com as da média da UE27, estão mais próximas das características associadas ao modelo *lean production* (anexo 2). Mais de metade das pessoas inquiridas indica não trabalhar numa equipa onde são partilhadas tarefas comuns e se pode planificar o trabalho (58%). De entre aqueles/as que trabalham em equipa com estas características, quase dois terços afirmam não ter qualquer controlo sobre a divisão de tarefas (63%) – facto que aponta para a predominância de equipas com supervisão externa, reguladas, características da *lean production*. Ainda assim, mais de dois terços (69%) indicam ter possibilidade de escolher os métodos de trabalho, denotando a existência de alguma autonomia a este nível.

Em geral, as tarefas desempenhadas são pouco complexas (52%) e monótonas (58%), tal como sucede no modelo *lean production* (ainda que variadas) e no neo-taylorista. Quase um terço das pessoas inquiridas admite ser possível a rotatividade de tarefas (30%), sendo que mais de metade necessita de ter diferentes qualificações para as executar (58%). Quase dois terços dos/das inquiridos/as reconheceram aprender “coisas novas” com o seu trabalho (61%) - dimensão comumente associada ao modelo qualificante. Contudo, dadas as características anteriormente identificadas, parece tratar-se de um elemento mais próximo do modelo *lean production*, fundamentalmente caracterizado pelo alargamento de tarefas e pela descentralização horizontal (operacional) (Casaca, 1998; Kovács e Castillo, 1998; Kovács, 2002, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Valeyre e outros, 2009).

A análise de *clusters* permitiu identificar três grupos de NFOT presentes na amostra portuguesa (ver anexo 3). O primeiro grupo caracteriza-se por: tarefas repetitivas e monótonas; ausência de autonomia para escolher ou alterar os métodos de trabalho; existência de rotatividade de tarefas, mas sem necessidade de diferentes qualificações; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem autonomia no que diz respeito à divisão de tarefas. O segundo segmento apresenta: possibilidade de aprendizagem no trabalho; autonomia quanto à escolha dos métodos de trabalho; trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns, com possibilidade de planificar o trabalho e de proceder internamente à divisão de tarefas; e rotatividade de tarefas compatível com a exigência de diferentes qualificações. Por fim, o terceiro grupo distingue-se do anterior por refletir a presença de tarefas repetitivas e monótonas, ainda que complexas.

Em linha com o enquadramento teórico previamente revisto, é possível inferir que as NFOT presentes no primeiro grupo enquadram-se mais no modelo neo-taylorista, aquelas associadas ao segundo aproximam-se do modelo qualificante, e as do terceiro são mais típicas do modelo *lean production*. Em Portugal, o grupo tipo *lean production* é



predominante (43%), seguindo-se o neo-taylorista (29%) e o qualificante (28%). Por conseguinte, podemos concluir que os/as portugueses/as trabalham maioritariamente em organizações cujos modelos se inscrevem na lógica da racionalização flexível (72%) (veja-se Kovács, 2006).

Comparativamente com a amostra portuguesa, a análise dos resultados obtidos na UE27 revela valores mais elevados ao nível do trabalho de equipa e da sua autonomia, assemelhando-se mais ao modelo qualificante. Cerca de 58% dos trabalhadores e das trabalhadoras europeias indicam trabalhar em grupo/equipa, desempenhando tarefas comuns e com possibilidade de planificar o trabalho. Destes/as, mais de metade afirma ter controlo sobre a divisão de tarefas (54%). No que se refere à autonomia para escolher os métodos de trabalho, 69% indicam ter esta possibilidade.

Na UE27 (em média), prevalecem as tarefas complexas (59%), com ausência de monotonia (55%) e repetitividade (61%). Comparativamente com Portugal, existe uma percentagem superior de rotatividade de tarefas (45%), sendo que 80% dos sujeitos necessitam de reunir diferentes qualificações para as executar. No que se refere à aprendizagem, 70% indicam aprender “coisas novas” com o seu trabalho. Assim, os resultados médios aproximam-se mais das características predominantes no modelo qualificante, havendo uma maior descentralização vertical, trabalho em grupos semi-autónomos e enriquecimento de tarefas, convergindo com os resultados obtidos no 4º Inquérito às Condições do Trabalho, realizado em 2005 (Parent-Thirion e outros, 2007; Valeyre e outros, 2009).

Relativamente ao espaço europeu em geral, a análise de *clusters* permitiu também identificar três grupos. O primeiro caracteriza-se pela existência de tarefas simples, repetitivas e monótonas; rotatividade de tarefas com necessidade de diferentes qualificações; oportunidades de aprendizagem; ausência de autonomia para alterar ou escolher os métodos de trabalho; realização de trabalho em grupo, com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem proceder internamente à divisão de tarefas. O segundo segmento distingue-se por contemplar a possibilidade de alterar ou escolher os métodos de trabalho e de organizar a divisão de tarefas no seio do grupo. O terceiro caracteriza-se pela existência de tarefas complexas, associada à rotatividade e à necessidade de diferentes qualificações; oportunidades de aprendizagem; autonomia para alterar ou escolher métodos de trabalho; trabalho em grupo, com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho e de organizar internamente a divisão de tarefas.

Assim, relativamente à UE, podemos dizer que as NFOT presentes no primeiro grupo assemelham-se mais ao modelo neo-taylorista, no segundo segmento ao *lean production*, e no terceiro estão mais próximos do modelo qualificante. Constatámos, ainda, que prevalece o último grupo – ou seja, NFOT associadas ao modelo qualificante (50%), seguindo-se aquelas próximas do neo-taylorista (28%) e da *lean production* (22%).

#### *Novas formas de organização do trabalho, articulação trabalho-família e qualidade de vida*

Quando comparado com a UE (em média), Portugal apresenta valores superiores de stresse laboral. É mais frequente os/as trabalhadores/as sentirem stresse “algumas vezes” (46%) e “sempre ou a maior parte das vezes” (27%). Uma minoria indica nunca ter sentido stresse (12%) ou apenas raramente (5%). O stresse no trabalho é menos frequente

no grupo que tipificámos de qualificante, no qual 20% respondem sentir stress “a maior parte das vezes” e 53% “às vezes”. É no grupo de tipo *lean production* que é encontrado o nível mais elevado de stress, pois 41% admitem senti-lo “sempre ou a maior parte das vezes” e 48% “às vezes”.

De acordo com o teste Kruskal-Wallis, no contexto português, os modelos em que se inserem as NFOT têm um efeito estatisticamente significativo sobre a perceção do stress sentido no trabalho ( $\chi^2=13,197$ ;  $p=0,001$ ,  $n=220$ ). As NFOT que se inserem no modelo qualificante apresentam uma perceção de stress inferior (média das ordens= 92,40), quer às do modelo neo-taylorista (média das ordens=103,99), quer às do modelo *lean production* (média das ordens=126,77). No entanto, e de acordo com a comparação múltipla de médias das ordens, é de referir que apenas as diferenças entre o modelo qualificante e o *lean production* são estatisticamente significativas ( $p=0,001$ ), e que entre o modelo neo-taylorista e *lean production* as diferenças observadas são marginalmente significativas ( $p=0,062$ ). Assim, parece poder afirmar-se que as NFOT inseridas no modelo qualificante estão associadas a menores a níveis de perceção do stress (veja-se também Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Wood e Menezes, 2011). Ainda nesta linha, os dados revelam que o grupo de tipo *lean production* está associado a uma maior perceção de stress. Segundo alguns/algumas autores/as, como previamente referido, tal decorre do alargamento das tarefas, da intensidade de trabalho, da elevada responsabilidade e da fraca autonomia em matéria de organização do trabalho (Hegan, 2006; Kovács, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006).

Quase dois terços da população trabalhadora portuguesa consideram que o seu horário de trabalho se adapta “bem” aos seus compromissos familiares ou sociais (65%), embora apenas 16% considerem que se adapta “muito bem”. Igual proporção (16%) refere que não se adapta “muito bem”. De um modo geral, estes resultados parecem não encontrar muito eco em pesquisas anteriores já aqui referidas (Casaca, 2005, 2013; Guerreiro e Carvalho, 2007). No entanto, uma vez cruzada esta informação com a análise de *clusters*, os dados parecem assumir maior pertinência. É o grupo de tipo neo-taylorista que apresenta percentagens mais elevadas de pessoas a indicar que o seu horário de trabalho se adapta “muito bem” ou “bem” aos seus compromissos familiares ou sociais (13% e 70% respetivamente). Pelo contrário, é o grupo tipo *lean production* que apresenta os valores mais baixos de sujeitos a indicar que o seu horário de trabalho se adapta “muito bem” ou “bem” aos seus compromissos familiares ou sociais (12% e 57% respetivamente).

O resultado do teste estatístico revela que as NFOT associadas ao modelo *lean production* estão mais correlacionadas com uma menor adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares ou sociais (média das ordens=103,58), sendo que os modelos neo-taylorista e qualificante apresentam uma adaptação dos horários de trabalho aos compromissos familiares muito similar (média das ordens de 115,87 e 115,84, respetivamente). Todavia, as diferenças observadas nas médias das ordens nos três modelos não são estatisticamente significativas ( $\chi^2=2,727$ ;  $p=0,256$ ;  $n=220$ ).

A explicar estes resultados está o facto de as dificuldades de articulação entre o trabalho e a família decorrerem frequentemente do aumento de horas de trabalho, das maiores exigências associadas ao desempenho profissional, do alargamento de tarefas e de uma maior intensificação do trabalho - dimensões frequentemente associadas ao modelo *lean production* (Kovács, 2006; Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Valeyre e outros, 2009). O

stress laboral é um fenómeno indissociável das dificuldades de articulação entre o trabalho profissional e a vida familiar (Guerreiro e Carvalho, 2007). É de notar, da nossa análise, a sua relação com o modelo *lean production*.

### **Conclusões e pistas de investigação futura**

Os dados referentes ao 5º Inquérito às Condições de Trabalho (Eurofound) permitiram identificar e caracterizar as NFOT que estão a ser implementadas no contexto português. Estas caracterizam-se essencialmente pelo trabalho de equipa com autonomia limitada, multivalência e alargamento de tarefas, com alguns níveis de aprendizagem no local de trabalho. Deprendemos, portanto, que se enquadram fundamentalmente nos princípios da *lean production*, apesar de o modelo neo-taylorista ter ainda uma expressão considerável no país. É, assim, possível inferir que predominam aqui os modelos que têm subjacente a lógica da racionalização flexível, orientada para a redução de custos, o aumento da produtividade e da eficiência, em detrimento da qualidade de vida no trabalho (Kovács, 2006).

Constatou-se que as NFOT inseridas no modelo qualificante, numa lógica de flexibilidade humanizada (mais presente na UE27 em geral), estão associadas a menores níveis de stress no trabalho. Este modelo é caracterizado por um maior nível de complexidade de tarefas, possibilidades de formação e desenvolvimento profissional, e autonomia quanto à organização do trabalho (incluindo o tempo laboral). Estas dimensões parecem dotar os indivíduos das qualificações e dos recursos que melhor permitem gerir as exigências do quotidiano profissional e a articulação com a vida familiar, aliviando portanto a perceção de stress laboral (Oeij, Dhondt e Wiezer, 2006; Wood e Menezes, 2011).

A relevância desta investigação advém do facto de recair sobre os últimos dados representativos das condições de trabalho em Portugal e na UE27, cuja análise aprofundada ainda não se encontra divulgada e publicada no nosso país. Contudo, há que considerar a opção pelo recurso a uma técnica estatística que se limita à interpretação dos dados, não equacionando a interação entre as diferentes variáveis e não permitindo perceber como é que estas se influenciam entre si. Em futuros estudos seria importante testar se existem interações e em que sentido. Além disso, a interpretação dos resultados é limitada devido à perda de informação, decorrente do recurso à análise de *clusters*. Ainda, tendo como ponto de partida os resultados obtidos por outras investigações (Cerdeira e Kovács, 2008), seria também importante analisar esta temática numa perspetiva institucional, incorporando uma abordagem comparativa entre os vários países da EU, designadamente no que toca aos níveis de regulação do mercado de trabalho e à dinâmica das suas relações laborais.

### **Referências Bibliográficas**

Bernardes, Sónia (2012), *Novas formas de organização do trabalho: Implicações na vida familiar e no bem-estar individual*, Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

- Casaca, Sara Falcão (1998), "O envolvimento dos trabalhadores no melhoramento contínuo (*kaizen*)", *Organizações e Trabalho*, 20, pp: 63-74.
- Casaca, Sara Falcão (2005), "Flexibilidade, trabalho e emprego - ensaio de conceptualização", *Working Paper, SOCIUS*, (10/2005), ISEG-UTL.  
<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200510.pdf>
- Casaca, Sara Falcão (2012), "Behind smiles and pleasantness: working in the interactive service sector in Portugal", *International Journal of Work Organization and Emotion*, 5(1), pp: 56-71.
- Casaca, Sara Falcão (2013), "As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp: 31-52.
- Cerdeira, M. Conceição e Kovács, Ilona (2008), Job Quality in Europe: the North-South Divide, *Enterprise and Work Innovation Studies*, 4, IET, pp. 21 - 47.
- Eurofound (2010b), *Sampling Implementation Report*. Bélgica: Gallup Europe.
- Eurofound (2010c), *Technical Report*. Bélgica: Gallup Europe.
- Eurofound (2010d), *Weighting Report*. Bélgica: Gallup Europe.
- Gallie, Duncan e Russel, Helen (2009), "Work-family conflict and working conditions in Western Europe", *Social Indicators Research*, 93, pp: 445-467.
- Godard, John (2004), "A critical assessment of the high-performance paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), pp: 349-378.
- Godard, John (2010), "What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited", *Industrial Relations*, 49 (3), pp: 466-488.
- Greenhaus, Jeffrey H. e Beutell, Nicholas J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10 (1), pp: 76-88.
- Guerreiro, Maria Helena e Carvalho, Helena (2007), "O stress na relação trabalho-família: uma análise comparativa", em Wall, Karin e Amâncio, Lúcia (Org.), *Família e Género em Portugal e na Europa*, Lisboa, ICS, pp:129-179.
- Hegan, Shannon (2006), "Employees' responses to High Performance Work Systems: Assessing HPWS effectiveness", *Otago Management Graduate Review*, 4, pp: 25-35.
- Kalleberg, Arne (2003), "Flexible firms and labor market segmentation", *Work and Occupations*, 30 (2), pp: 154-175.
- Kashefi, Max (2009), "Job satisfaction and/or job stress – The psychological consequences of working in High Performance Work Organizations", *Current Sociology*, 57 (6), pp: 809-828.
- Knudsen, Herman (1995), *Employee Participation in Europe*, Sage: London.
- Kossek, Ellen E. e Ozeki, Cynthia (1999), "Bridging the work-family policy and productivity gap", *Community, Work, and Family*, 2 (1), pp: 7-32.
- Kovács, Ilona (1992), "Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade", *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Ceso I&D, PEDIP, pp: 17-67.
- Kovács, Ilona (1994), "Participação no Trabalho no Contexto de Competitividade", *Organizações e Trabalho*, 12, pp: 11-37.
- Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras, Celta.
- Kovács, Ilona (2006), "Novas formas de organização no trabalho e autonomia no trabalho", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, pp: 41-65.
- Kovács, Ilona e Castillo, Juan (1998), *Novos Modelos de Produção - Trabalho e Pessoas*. Oeiras, Celta Editora.
- Leka, Stavroula; Griffiths, Amanda e Cox, Tom (2003), "Work Organization and stress, Protecting Workers", *Health Series*, 3, Institute of Work, United Kingdom.
- Lepak, David e Snell, Scott (1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24 (1), pp: 31-48.
- Lorenz, Edward e Valeyre, Antoine (2005), "Organizational innovation, human resource management and labour market structure: a comparison of the EU-15", *The Journal of Industrial Relations*, 47(4), pp: 424-442.

- Marôco, João (2011), *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Ed., Pêro Pinheiro, Report Number.
- Oeij, Peter; Dhondt, Steven e Wiezer, Noortje (2006), “Conditions for low stress-risk jobs: Europe’s case”, *European Journal of Social Quality*, 6 (2), pp: 81-108.
- Orlitzky, Marc e Frenkel, Stephen (2005), “Alternative pathways to high-performance workplaces”, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (8), pp: 1325-1348.
- Parent-Thirion, Agnès; Fernández Macías, Enrique; Hurley, John; e Vermeylen, Greet (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Eurofound.
- Porter, Stacey e Ayman, Roya (2010), “Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and intention to quit”, *Journal of Management & Organization*, 16, pp: 411-424.
- Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora; e Harley, Bill (2000), “Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box”, *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), pp: 501-531.
- Smith, Mark; Burchell, Brendan; Fagan, Colette; e O’Brein, Catherine (2008), “Job quality in Europe”, *Industrial Relations Journal*, 39(6), pp: 586-603.
- Valeyre, Antoine; Lorenz, Edward; Cartron, Damien; Csizmadia, Péter; Gollac, Miche; Illéssy, Miklós; e Makó, Csaba (2009), *Working conditions in the European Union: Work organization*, Dublin, Eurofound.
- Wood, Stephen e Menezes, Lilian M. (2011), “High-involvement management, high-performance work systems and well-being”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), pp: 1586-1610.

**Anexo 1 - Variáveis organizacionais relacionadas com a qualidade de vida no trabalho, selecionadas a partir do 5º Inquérito às Condições de Trabalho:**

	<i>Variáveis/ Dimensões</i>		<i>Questões do questionário</i>
<b>Variáveis Organizacionais</b>	<b>Trabalho de equipa</b>	- com controlo na divisão de tarefas - sem controlo	Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar? Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?
	<b>Aprendizagem</b>		Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?
	<b>Tarefas</b>	- Complexas	Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?
		- Monótonas	Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?
		- Repetitivas	Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?
- rotatividade de tarefas		Q53 O seu emprego implica rotatividade de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas? e Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?	
<b>Autonomia</b>	- Métodos de trabalho	Q50 b - O(A) Sr(a). tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?	
<b>Qualidade de Vida no trabalho</b>	- Stresse - Satisfação com as condições do trabalho  - Articulação entre o trabalho e a família	Q51 n - Sente stresse no seu trabalho? Q76 - De um modo geral, está muito satisfeito(a), satisfeito(a), pouco satisfeito(a) ou nada satisfeito(a) com as condições de trabalho do seu principal trabalho remunerado ? Q41 - De um modo geral, o seu horário de trabalho adapta-se aos seus compromissos familiares ou sociais fora do seu trabalho, muito bem, bem, não muito bem ou nada bem?	

**Anexo 2 - Resultados das variáveis organizacionais, por percentagem, referentes a Portugal e à UE27.**

	<b>Q56 - Trabalha num grupo ou equipa que tem tarefas comuns e que pode planificar o trabalho a realizar?</b>					
	<i>UE27</i>			<i>Portugal</i>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim, sempre no/a mesmo/a	43	43	44	31	32	30
Sim, em vários/as	15	16	13	11	13	9
Não trabalho numa equipa ou grupo deste tipo	42	41	43	58	55	61
	<b>Q57a - Na equipa com a qual trabalha mais, os membros da equipa decidem por eles próprios a divisão de tarefas?</b>					
	<i>UE27</i>			<i>Portugal</i>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	54	53	56	37	36	38,5
Não	46	47	44	63	64	61,5

	<b>Q49f - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica aprender coisas novas?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	70	70	69,5	61	66	55
Não	30	30	30,5	39	34	45
	<b>Q49e - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas complexas?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	59	63	54	48	55	39,5
Não	41	37	46	52	45	60,5
	<b>Q49d - Habitualmente, o seu principal trabalho remunerado implica tarefas monótonas?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	45	44	45	58	57	60
Não	55	56	55	42	43	40
	<b>Q44 b - Pode dizer-me se o seu trabalho implica tarefas breves e repetitivas, de menos de 10 minutos?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	39	38	40	37	41	33
Não	61	62	60	63	59	67
	<b>Q53 O seu emprego implica rotatividade de tarefas entre si e os/as seus/suas colegas?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	45	46	44,5	30	31	29
Não	55	54	55,5	70	69	71
	<b>Q54 (se sim à Q53) As tarefas requerem competências (aptidões profissionais) diferentes?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	80	81	78	58	60	55
Não	20	19	22	42	40	45
	<b>Q50 b - O(A) Sr(a). tem a possibilidade de escolher ou modificar os métodos de trabalho?</b>					
	<b>UE27</b>			<b>Portugal</b>		
	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>	<i>Totais (%)</i>	<i>Masculino (%)</i>	<i>Feminino (%)</i>
Sim	69	69	68	69	65,5	73
Não	31	31	32	31	34,5	27

**Anexo 3** - Análise de *Clusters* para Portugal e UE27, segundo as variáveis pelas quais os sujeitos foram agrupados

	<b>Cluster 1</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>Cluster 3</b>
<b>Portugal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e monótonas;</li> <li>• Ausência de autonomia para escolher ou alterar os métodos de trabalho;</li> <li>• Existência de rotatividade de tarefas, mas sem necessidade de diferentes competências;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem escolha na divisão de tarefas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas, monótonas e complexas;</li> <li>• Apresenta níveis de aprendizagem no trabalho;</li> <li>• Autonomia para a escolha de métodos de trabalho;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns, possibilidade de planificar o trabalho e possibilidade de escolha sobre a divisão de tarefas;</li> <li>• Existência de rotatividade de tarefas que exige diferentes competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta níveis de aprendizagem no trabalho;</li> <li>• Autonomia para a escolha de métodos de trabalho;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns, possibilidade de planificar o trabalho e possibilidade de escolha sobre a divisão de tarefas;</li> <li>• Existência de rotatividade de tarefas que exige diferentes competências.</li> </ul>
	<b>Tipo predominantemente neo-taylorista (29%)</b>	<b>Tipo predominantemente <i>lean production</i> (43%)</b>	<b>Tipo predominantemente qualificante (28%)</b>
<b>UE27</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e monótonas;</li> <li>• Ausência de tarefas complexas;</li> <li>• rotatividade de tarefas com necessidade de diferentes competências;</li> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Ausência de autonomia para alterar ou escolher métodos de trabalho;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, mas sem escolha na divisão de tarefas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e monótonas;</li> <li>• Ausência de tarefas complexas;</li> <li>• rotatividade de tarefas com necessidade de diferentes competências;</li> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho e de haver escolha na divisão de tarefas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de tarefas complexas, em detrimento de tarefas monótonas e repetitivas;</li> <li>• rotatividade de tarefas com necessidade de diferentes competências;</li> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Autonomia para alterar ou escolher métodos de trabalho;</li> <li>• Trabalho em grupo ou equipa com tarefas comuns e possibilidade de planificar o trabalho, com escolha na divisão de tarefas</li> </ul>
	<b>Tipo predominantemente neo-taylorista (28%)</b>	<b>Tipo predominantemente <i>lean production</i> (22%)</b>	<b>Tipo predominantemente qualificante (50%)</b>



# FORMAÇÃO E DINÂMICA DAS PARCERIAS PARA A INTEGRAÇÃO SOCIAL E O EMPREGO

*Tiago Carrilho*

**Resumo** O artigo visa o estudo de caso de parcerias dinamizadas por uma instituição do terceiro setor de Vila Nova de Gaia e dirigidas à promoção da integração social e do emprego. Na formação das parcerias, as atividades anteriores das instituições-parceiras permitiram identificar necessidades específicas dos grupos-alvo que serviram de base à conceção conjunta das três intervenções em análise, com definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas-chave a desenvolver. Na dinâmica de parceria, a experiência de trabalho conjunto traduziu-se na reformulação de metas e tarefas específicas. Os impactos diretos nas instituições de origem dos parceiros concretizaram-se na preparação ou valorização da certificação de qualidade e na criação empresarial de um novo produto adaptado às necessidades do terceiro setor. Os impactos indiretos traduziram-se no debate interno às PME sobre as suas atividades de responsabilidade social empresarial.

**Palavras-chave** Parceria, Emprego, Integração social, Programas públicos, Responsabilidade social empresarial

## **Introdução**

O paradigma da complexidade tem como uma das suas principais consequências a necessidade de maior aproximação entre diferentes áreas científicas com o intuito de produzir conhecimentos adaptados à observação e análise de um objeto que é, por natureza, pluridimensional e complexo. O desafio de «aproximação» estende-se à relação entre instituições universitárias na sua diversidade de culturas organizacionais e científicas.

Em termos de intervenção, as exigências postas por problemas como o desemprego de longa duração e a exclusão social implicam o trabalho interdisciplinar dos técnicos que procuram adaptar e compatibilizar diferentes linguagens, metodologias e formas de trabalho adquiridas por cada área profissional-disciplinar e culturas institucionais diversas. As parcerias em análise neste artigo lidam com dois dos principais problemas da sociedade portuguesa, o desemprego de baixas qualificações escolares e profissionais e a exclusão social de idosos. A orientação estratégica e operacional das políticas sociais e de emprego tem favorecido o apoio a intervenções locais que valorizam a mobilização de diversos atores para o trabalho conjunto.

Este artigo visa o estudo do contexto socioeconómico e institucional das parcerias, das formas de integração dos parceiros e da dinâmica de parceria em termos da reformulação das intervenções e de organização interna das instituições de origem.

O artigo está estruturado em quatro partes:

1. Revisão da literatura
2. Metodologia
3. Formação das parcerias: contexto e formas de integração dos parceiros
4. Dinâmica de parceria

## 1 - Revisão da literatura

As parcerias justificam-se porque as instituições de diferentes sectores conseguem gerar mais valor em conjunto do que se trabalharem separadamente. O estudo das várias formas de co-criação de valor serve de base para a análise de plataformas (Selsky e Parker, 2005, 2010), de processos para a criação de valor (Googins e Rochlin, 2000) ou das fases da colaboração (Austin e Seitanidi, 2012). O valor criado em conjunto é inerente a problemas sociais complexos que necessitam de ser resolvidos ou solucionados e aos quais as parcerias procuram dar resposta.

As características e os papéis de cada tipo de instituições são objeto de atenção por parte da literatura. As capacidades especializadas das instituições não lucrativas proporcionam a criação de valor em termos de integração nas redes locais para facilitar a comunicação do setor privado com as comunidades (Austin e Seitanidi, 2012 ; Brinkeroff, 2002 ; Millar e outros, 2004). A capacidade de mobilização com interações contínuas, durante um período de tempo alargado, enriquece a experiência da ação coletiva para conseguir legitimidade e confiança perante os clientes (Krishna, 2003). As organizações não lucrativas adotam formas de trabalho empresarial para melhorar a qualidade dos serviços prestados e possibilitar ao setor privado um conhecimento enriquecido sobre os problemas sociais e encontrar a melhor forma de os solucionar. Os exemplos comuns do valor acrescentado do terceiro setor nas parcerias com o setor privado incluem infraestruturas de base integradas na comunidade, oportunidades de aprendizagem na prestação de serviços resultantes da experiência/treino dos trabalhadores do setor privado, ou o potencial para o desenvolvimento de processos (Googins e Rochlin, 2000). Os governos nacionais providenciam enquadramentos institucionais e legais para o trabalho em parceria, bem como recursos financeiros e materiais ainda que o enquadramento legal que possa ter algum grau de rigidez na sua aplicação (Brinkeroff, 2002). O papel dos agentes privados evidencia-se na contribuição com recursos financeiros, técnicos e capacidades de gestão (idem). O valor acrescentado do setor privado nas parcerias com o terceiro setor diz respeito, por exemplo, aos conhecimentos técnicos e à formação em gestão (Googins & Rochlin, 2000). A integração das PME na comunidade local influencia o foco da responsabilidade empresarial (Inyang, 2013), em particular, na integração estratégica das expectativas sobre o comportamento dos indivíduos do local onde as empresas se inserem (Perrini, 2006 ; Jenkins, 2006 ; Santos, 2006). As PME procuram para tirar partido da sua legitimidade nas relações mais diretas e pessoais com a comunidade local (Fuller e Tian, 2006) e consideram a melhoria das relações com a comunidade como um dos principais fatores da sua dinâmica (Vives, 2006).

O contexto subjacente às parcerias compreende a natureza do problema e o enquadramento institucional. As características do problema incluem a severidade, a complexidade e a disponibilidade de recursos (Hood e outros, 1993), uma crise económico-social que gera um problema específico (Waddock, 1989), a existência de um problema crítico para a comunidade que não está a ser gerido da melhor forma, a falta de programas públicos dirigidos aos grupos sociais mais desfavorecidos, ou as diversas 'considerações situacionais' inerentes ao problema social (ex: recursos necessários) (Clarke e Fuller, 2010). O enquadramento institucional diz respeito à estabilidade das

redes existentes (Hood e outros, 1993 ; Waddock, 1989), ao enquadramento legal e financeiro (Waddock, 1989 ; Brinkeroff, 2002 ; Amaro e outros, 2003), à existência do líder (Waddock, 1989) ou às diversas estruturas institucionais dos parceiros potenciais em termos do grau de flexibilidade para introduzir mecanismos de mudança adequados à resolução do problema social (Hood e outros, 1993 ; Rodrigues e outros, 1998 ; Carrilho, 2010).

A análise com base nas fases das parcerias varia conforme os objetivos centrais de cada investigação, os conceitos e abordagens adotadas, as variáveis estudadas em cada fase, a designação e o número das fases. Com base numa extensa revisão da literatura sobre as parcerias sociais intersetoriais, Selky e Parker (2005) centram a atenção em três fases: formação, implementação e resultados.

Na fase da formação foca-se a atenção na colaboração anterior em termos das características das organizações e respetivas razões para as interações (Seitanidi e outros, 2010), e dos fatores que permitem avaliar a escolha dos parceiros, como a experiência prévia em sectores económicos diferentes, área geográfica comum, interesses mútuos e 'química pessoal' entre os principais responsáveis das organizações (Seitanidi e Crane, 2009). Numa perspetiva dinâmica, a formação não é fixa no tempo, alguns parceiros podem entrar mais tarde ou entretanto sair (Clarke e Fuller, 2010). Nesta fase é fundamental a perceção dos parceiros de que o problema é importante ou saliente e que há benefícios potenciais que superam os custos (Waddock, 1989 ; Carrilho, 2010). A formação implica igualmente um acordo sobre os objetivos (Seitanidi e Crane, 2009) e quanto maior for o acordo, mais fácil se torna a definição de objetivos específicos (Iyer, 2003 ; Amaro e outros, 2003). Subjacente ao estabelecimento de objetivos específicos está o desenho da implementação como processo para construir consensos fundamentais (Waddock, 1989 ; Carrilho, 2010). Neste processo é essencial encontrar uma organização com legitimidade e autoridade para aproximar os responsáveis de topo dos parceiros potenciais (Waddock, 1989), num processo de experimentação e negociação (Seitanidi e Crane, 2009) para chegar a um acordo sobre obrigações e regras inerentes às ações a executar (Ring e Ven, 1994). Na fase da formação das parcerias, Clarke e Fuller (2010) destacam a formulação do plano, ou seja a missão e os valores da parceria traduzidos em objetivos colaborativos. A formulação do plano pode ser rápida ou a demorar anos (idem).

Na fase de implementação, a participação dos parceiros é funcional e restringida a áreas específicas (Iyer, 2003) e resulta na organização conjunta de atividades programadas e de procedimentos (Brinkeroff, 2002 ; Rodrigues e outros, 1998 ; Carrilho, 2010). A responsabilidade traduz-se na definição das tarefas de cada parceiro (Iyer, 2003) na base da execução de compromissos (Ring e Ven, 1994) e na dependência mútua associada à 'mutualidade' (Brinkeroff, 2002). A operacionalização da parceria permite estabilizar os processos da parceria (reuniões, documentação, estrutura da parceria) e implica múltiplos pontos de referência em cada organização concretizados numa rede larga de pessoas envolvidas (Seitanidi e Crane, 2009 ; Amaro e outros, 2003). Os *feedbacks* contínuos traduzem-se em ações corretivas, alteração de atividades sobrepostas e decisões cíclicas, com base na monitorização e avaliação contínuas (Clarke e Fuller, 2010). O estabelecimento e maturação das parcerias constituem processos contínuos que influenciam, com base em *feedbacks*, a estratégia e os desenvolvimentos programáticos inerentes à eventual regeneração ou reavaliação da intervenção (Waddock, 1989). As relações de parceria são por natureza não hierárquicas para favorecer o equilíbrio de poder

(Shaw, 2003) e implicam a existência de responsáveis de topo na coordenação da parceria que possam tomar decisões rápidas e com autonomia face às suas instituições de origem (Waddock, 1989 ; Hood e outros, 1993). As relações de parceria implicam ainda um equilíbrio variável entre processos formais e informais que, com o tempo, vão sendo mais informais, ou seja constituem ‘contratos psicológicos’ que se traduzem em prerrogativas e obrigações não escritas e implícitas (Ring e Ven, 1994 ; Iyer, 2003). A informalidade na comunicação (telefone, correio eletrónico) favorece um maior e mais fácil fluxo de informação, com acesso aberto a todos os membros das organizações envolvidas (Iyer, 2003), tirando partido da diversidade de canais de partilha de informação, (Shaw, 2003) e do diálogo contínuo (Brinkeroff, 2002). Clarke e Fuller (2010) e Clarke (2013) defendem que a implementação também deve ser estudada ao nível de cada organização parceira, que é por natureza mais estreitamente focada, organizacionalmente específica e inerente às capacidades da organização para a gestão. Cada organização mantém a sua autonomia e usa as suas capacidades para contribuir para atingir alguns dos objetivos colaborativos através da implementação ‘interna’, ou seja, com base em ações que não são interorganizacionais. A implementação ao nível organizacional é adequada às parcerias que apresentam menos detalhes na formulação dos planos (Clarke e Fuller, 2010). Nas PME a implementação das parcerias implica estudar a centralidade das relações pessoais e informais (Jenkins, 2006 ; Inyang, 2013) e o papel dos valores pessoais e éticos associados ao compromisso e à autonomia dos gestores de topo na implementação de programas e ações de responsabilidade social empresarial (Jenkins, 2006 ; Inyang, 2013 ; Santos, 2006 ; Hsu e Cheng, 2011).

Os resultados centrados nos processos de parceria estão associados a alterações, adaptações e mudanças que decorrem da experiência durante a execução das ações conjuntas (Clarke e Fuller, 2010 ; Carrilho, 2010). A experiência em conjunto permite desenvolver capacidades novas ou melhoradas no diagnóstico e resolução de um problema (Carrilho, 2010 ; Amaro e outros, 2003), reforçar as competências centrais através da transferência de recursos-chave e de conhecimento (Brinkeroff, 2002) e constatar a ‘perceção da interdependência’ (Hood e outros, 1993). No âmbito da responsabilidade social empresarial nas PME, salienta-se o debate sobre a subjetividade dos benefícios intangíveis (Jenkins, 2006 ; Murillo e Lozano, 2006 ; Santos, 2006) e os *feedbacks* da comunidade local em termos de ações corretoras para melhorar a qualidade das atividades sociais (Jamali e outros, 2009). O reforço da visão e dos objetivos partilhados é inerente ao sucesso das intervenções inerentes ao problema social (Hood e outros, 1993 ; Shaw, 2003). Um dos resultados mais referidos pela literatura é a confiança entre os parceiros, que é associada ao nível de compromisso e de autonomia de decisão desenvolvido e expresso pelos representantes na parceria (Shaw, 2003 ; Ring e Ven, 1994 ; Iyer, 2003 ; Hood e outros, 1993 ; Carrilho, 2010), à flexibilidade interorganizacional (Shaw, 2003 ; Krishna, 2003 ; Ring e Ven, 1994), à continuidade das ações no médio-longo prazo (Waddock, 1989), ao conhecimento mútuo entre as organizações-parceiras (Seitanidi e Crane, 2009 ; Waddock, 1989) e ao aprofundamento das relações pessoais entre os representantes (Seitanidi e Crane, 2009 ; Hood e outros, 1993).

## 2 - Metodologia

Os estudos qualitativos permitem analisar um leque alargado de experiências ou vertentes de atuação para um número reduzido de inquiridos com base em entrevistas semi-diretivas aprofundadas em termos de tempo por entrevista e de número de questões do guião (Patton, 2002). O estudo de caso incide sobre um fenómeno particular no qual um conjunto de atores está envolvido numa sequência de atividades durante um período de tempo que, se for mais alongado, está mais sujeito a mudanças e ajustamentos nas relações estabelecidas (Mitchell, 1983). O investigador pretende descobrir as interações inerentes às características substantivas do fenómeno, e aperceber-se de *nuanças*, padrões ou elementos latentes que estudos anteriores não tenham focado ou aprofundado (Berg e Lune, 2011).

Aplicámos a metodologia de estudo de caso tendo por base a análise documental (relatórios de atividades, candidaturas a programas públicos, dossiers técnico-pedagógicos da formação, legislação normativa e regulamentar dos programas financiadores) e a análise de conteúdo de treze entrevistas semi-diretivas realizadas a representantes das instituições-parceiras em novembro e dezembro de 2012. A grelha analítica correspondente é apresentada no quadro 1.

**Quadro 1** Grelha analítica

VARIÁVEIS	INDICADORES
Contexto das parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência de trabalho anterior com instituições-parceiras e com grupos-alvo</li> <li>Enquadramento normativo e regulamentar dos programas financiadores</li> </ul>
Formas de integração nas parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidaturas a financiamento público</li> <li>Conceção conjunta da intervenção com definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver</li> <li>Convite por parte da instituição do terceiro setor proponente para participação pontual em tarefas-chave</li> </ul>
Dinâmica de parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulação das intervenções em termos de objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho</li> <li>Facilitação / entraves à absorção nas instituições de origem dos parceiros de novos objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho</li> <li>Impactos indiretos na responsabilidade social empresarial das PME parceiras</li> </ul>

Os critérios para a escolha das instituições-parceiras e respetivos entrevistados foram os seguintes:

- Instituição do terceiro setor proponente, como instituição aglutinadora e dinamizadora de parcerias em Vila Nova de Gaia, com experiência de trabalho conjunto na promoção da integração social de idosos e na promoção do emprego;
- Instituições do terceiro setor, do setor privado e do setor público que, na altura em que iniciámos o inquérito, tinham pelo menos dois anos de experiência de

trabalho em parceria com a instituição do terceiro setor proponente;

- Instituições-parceiras com participação em pelo menos uma tarefa-chave na respetiva intervenção;
- Entrevistados indicados pelas coordenadoras de cada intervenção e com pelo menos dois anos de experiência de trabalho na respetiva parceria.

Na intervenção dirigida aos idosos os parceiros foram a instituição do terceiro setor proponente, Junta de Freguesia, Centro de Saúde, PSP e um Centro de Dia. A fonte de financiamento correspondeu ao Acordo de Cooperação da Segurança Social para centros de dia, centros de convívio, centros comunitários e apoio domiciliário. Centrámos a atenção na intervenção entre 2003 e 2011. Os objetivos desta intervenção incidiram na promoção de atividades de envelhecimento ativo e no apoio domiciliário.

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ os parceiros foram a instituição do terceiro setor proponente, três PME (para assegurar o anonimato consideramos PME X, Y e Z) e um colégio, tendo como financiamento o Programa Operacional para o Potencial Humano. A intervenção decorreu entre 2009 e 2011. Os objetivos da intervenção dirigiram-se para a formação escolar e profissional de desempregados com baixas qualificações.

Na intervenção ‘formação para o empreendedorismo feminino’ as instituições-parceiras foram a instituição do terceiro setor proponente, uma PME (PME W), Centro de Emprego e uma associação empresarial. As fontes de financiamento foram o Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social e o Programa Operacional para o Potencial Humano. Centrámos a atenção no período entre 2003 e 2011 da intervenção. Os objetivos focaram a atenção na formação empresarial, na formação de consultoria e no acompanhamento pós-formação de desempregadas com baixas qualificações.

### **3 – Formação das parcerias: contexto e formas de integração dos parceiros**

Na formação das parcerias, o contexto diz respeito à experiência de trabalho anterior com grupos-alvo e com instituições-parceiras, e ao enquadramento normativo e regulamentar dos programas públicos.

A primeira vertente do contexto corresponde à experiência anterior com grupos-alvo e com instituições-parceiras. Perante a multidimensionalidade e complexidade do contexto local, a experiência anterior por parte das instituições-parceiras permitiu conhecer os problemas dos grupos-alvo bem como identificar as áreas onde se manifestavam necessidades de atuação. As parcerias objeto do nosso estudo focaram a atenção em determinadas áreas de atuação que decorreram destas necessidades específicas que foram identificadas pelas instituições ao longo do desenvolvimento de atividades anteriores com ou sem parceria.

O trabalho com idosos era gerido pelas instituições separadamente. Foram identificadas necessidades de melhoria do apoio domiciliário e de promoção do envelhecimento ativo. Segundo a representante do Centro de Saúde “(...) muitas vezes os médicos acompanham idosos sozinhos ou são as colegas do hospital que nos referenciam situações de pessoas que ficam de um momento para o outro dependentes – a maior parte

das vezes as famílias não conseguem fazer este trabalho, temos que ser nós a fazê-lo e os familiares vêm cá ter connosco para saberem que respostas temos”. A intervenção que era efetuada separadamente pela Junta de Freguesia e pela instituição do terceiro setor proponente era traduzida em “(...) espaços onde as pessoas se encontravam para conviver, lanchavam, mas não se pensava numa estrutura organizada para desenvolver atividades que fossem de encontro ao envelhecimento ativo e consciente e que trabalhassem várias áreas, desde a parte física à cognitiva. Eram sobretudo espaços de encontro.” (entrevista à representante da instituição do terceiro setor proponente)

Em termos da formação escolar e profissional, as instituições que depois integraram a parceria tiveram experiências de formação sem parceria com grupos-alvo semelhantes aos da instituição do terceiro setor proponente - “(...) é um público-alvo, que precisa de ser acarinhado, motivado, porque são pessoas com vidas difíceis, baixas qualificações, que se sentem por vezes marginalizadas neste tipo de sociedade” (entrevista à representante da PME X). Em separado a instituição do terceiro setor proponente tinha efetuado processos de Reconhecimento e Validação de Competências através do seu Centro de Novas Oportunidades, e as empresas privadas tinham desenvolvido formação dirigida a desempregados com baixas qualificações (ex: cursos Educação e Formação de Adultos) e a ativos com baixas qualificações (cursos dirigidos a trabalhadores no âmbito de atividades de consultoria). A necessidade de melhoria das condições de empregabilidade surgiu associada ao número elevado de pessoas com baixas qualificações escolares e profissionais que contactaram com a instituição do terceiro setor proponente para efetuar formação.

A experiência anterior no apoio ao autoemprego feminino foi desenvolvida com base na parceria da instituição do terceiro setor proponente com agentes empresariais (duas empresas privadas e uma associação empresarial) no projeto Le Cheile. Segundo a representante da instituição do terceiro setor proponente “(...) a formação empresarial foi uma aprendizagem muito grande, eu sou assistente social e o projeto Le Cheile ajudou-me a ver o mundo de outra maneira, eu estava muito ligada às respostas sociais típicas ; foi perspetivar o trabalho comunitário através da criação de empresas e de emprego, ouvir falar uma linguagem que não era aquela que eu estava habituada, o que é um plano de negócios, a contabilidade, procura de uma fonte de financiamento, como é que se diferenciam, porquê trabalhar com uma e não com a outra - isto implicou uma grande dedicação a uma forma de trabalho muito diferente em relação ao que eu fazia antes.”

O enquadramento normativo e regulamentar dos programas públicos financiadores possibilitou o desenvolvimento das atividades anteriores. As atividades com idosos já na altura eram financiadas através dos Acordos de Cooperação da Segurança Social para centros de convívio. Na formação escolar e profissional, o foco estava nos desempregados com baixas qualificações inerente aos normativos dos cursos Educação e Formação de Adultos, e na possibilidade aberta em programas públicos para desenvolvimento de percursos que permitiam reconhecer e validar níveis de competência. Nas atividades de apoio ao autoemprego, a Iniciativa Comunitária Recite II previa a intervenção comunitária como um dos eixos-base a incluir no projeto Le Cheile (referido acima) e também a obrigatoriedade de integração de agentes empresariais.

Na formação das parcerias em termos das formas de integração dos parceiros, a intervenção dirigida a idosos salientou a candidatura da instituição do terceiro setor proponente ao Acordo de Cooperação para centro de dia (ou seja, um apoio financeiro

superior que permitiu oferecer mais atividades e durante mais horas) e para reforço do apoio domiciliário (com mais financiamento para apoio de um maior número de idosos que não tinham condições para se deslocar ao centro de dia). A candidatura da Cruz Vermelha ao Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza permitiu o apoio financeiro para a instalação do centro comunitário no Centro de Dia e respetiva candidatura por parte desta instituição ao Acordo de Cooperação da Segurança Social. O Programa Nacional de Policiamento de Proximidade aplicado ao concelho de Vila Nova de Gaia enquadrou a integração da PSP na parceria para atuar no apoio domiciliário.

Na intervenção dirigida à formação escolar e profissional, evidenciou-se a candidatura de cada parceiro a programas públicos, tendo em atenção as valências de cada instituição: “(...) o eixo a que nos candidatámos é o que melhor se adequa ao tipo de formação que oferecemos em termos das áreas de formação que as pessoas mais necessitam e em relação às quais nós podemos dar resposta de forma mais conveniente. (...) Encaixou melhor com o nosso núcleo de negócio e com o nosso saber-fazer” (entrevista à representante da PME Z). A conceção conjunta da intervenção materializou-se na parceria da instituição do terceiro setor proponente com as empresas privadas para, com base no diagnóstico conjunto de necessidades e perfis de formação, possibilitar a elaboração dos respetivos planos de formação: “(...) quando fazemos uma candidatura, existe um trabalho anterior de verificar quais as solicitações que chegam à instituição do terceiro setor proponente e às quais esta não tem resposta. (...) Definimos o número de potenciais formandos e depois construímos o plano de formação já orientado para essa caracterização prévia.” (entrevista ao representante do colégio)

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a instituição do terceiro setor proponente candidatou-se ao programa de financiamento com “(...) um pequeno ajuste ao plano de formação vindo da experiência do projeto Le Cheile” (entrevista à representante da instituição do terceiro setor proponente). O testemunho de um dos empresários reflete a experiência tida em conjunto com a instituição do terceiro setor proponente após a conclusão do projeto Le Cheile: “ (...) ao longo do tempo a instituição do terceiro setor proponente foi-me chamando por diversas vezes para dar assistência a pessoas que tinham criado o seu próprio emprego na sequência do projeto. Foram tantas as vezes que decidimos pensar numa candidatura, era difícil eu dar acompanhamento, precisávamos de apoio financeiro porque as pessoas precisam de vários apoios ao nível do empreendedorismo.” (entrevista ao representante da PME W).

A conceção conjunta das três intervenções possibilitou a definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver tendo em vista, por exemplo, a definição do número de idosos com apoio domiciliário, do número de formandos a abranger, do número de empresas a criar, da carga horária da formação empresarial e da fase da consultoria, a organização conjunta de atividades socioculturais ou a partilha da bolsa de formadores de cada instituição-parceira. O Centro de Emprego foi convidado pela instituição do terceiro setor proponente para participar em atividades pontuais inerentes a sessões de esclarecimento e de apoio à elaboração das candidaturas a financiamento das formandas potenciais empresárias.



#### 4 - Dinâmica de parceria

Neste ponto analisamos a reformulação das intervenções e a organização interna das instituições participantes face ao trabalho em parceria.

Em termos de reformulação da intervenção dirigida aos idosos, salientou-se a evolução da articulação em termos de confiança mútua, pragmatismo e informalidade. Segundo a representante da Junta de Freguesia “(...) isto é uma ponte que não se ganha facilmente, é uma construção lenta, de conhecimento, e de confiança no trabalho de uns e de outros. (...) É uma rede de trabalho que já está montada de forma que quando é preciso intervir no terreno nós articulamos, já sabemos como é que cada um trabalha, com quem é que podemos contactar”. Ou seja, a evolução inerente à execução de atividades e à resolução de cada problema que foi surgindo, cimentou o ‘histórico’ do trabalho em parceria. A este respeito foi referido o trabalho conjunto na organização de atividades socioculturais, na avaliação das necessidades do idoso para apoio domiciliário ou para internamento hospitalar, na respetiva organização da prestação do serviço, na redação de relatórios a enviar para a Segurança Social para solicitar o internamento em lar (no caso de idosos que não tinham condições para estar sozinhos em casa), e na elaboração de queixas-crime a enviar ao Ministério Público no caso de burla ou violência doméstica. No início os contactos com os parceiros eram formais e as respostas demoravam mais tempo, mas com o decorrer da experiência em parceria os contactos tornaram-se mais informais e pragmáticos face a situações de emergência (ex: problemas de demência). Segundo a representante da PSP, “(...) quanto mais trabalhamos com as instituições, mais à vontade estamos com elas, muitas vezes nós temos conhecimento das situações e contactamos por telefone para combinarmos uma intervenção rápida, técnica e de qualidade em conjunto ; (...) a polícia sozinha não consegue resolver as situações e encaminhar. O meu serviço funciona muito bem se tivermos esta articulação. Com outras instituições não conseguimos atuar imediatamente porque há demoras burocráticas na resposta.”

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ a reformulação de tarefas visou a adaptação ao público-alvo. A motivação e disponibilidade dos formadores traduziu-se no apoio indivíduo a indivíduo para melhorar a autoestima e motivação dos formandos: “(...) o formador tem de falar individualmente com a pessoa, perceber o que se passa, fazer um pouco o papel de tutor, escutá-la, para a pessoa se sentir escutada, e isto é importante e às vezes resulta em mudanças” (entrevista à representante da PME X) ; “com base na informação sobre a falta de assiduidade de determinado formando na ação de informática, o *feedback* foi dado à formadora da área comportamental para centrar a atenção no caso, tendo em atenção o trabalho efetuado até aí e planear uma intervenção específica para atender a este tipo de situações em que é necessário aumentar a motivação do formando” (entrevista à representante da PME Z). Desta forma, foi também dada maior ênfase às ações de formação na área comportamental para trabalhar a autoestima. Foram igualmente adaptadas as formas de exposição dos conteúdos: “(...) mesmo de uma forma menos técnica é possível transmitir os conhecimentos de forma menos maçuda e mais prática” (entrevista à representante da PME X). Assim, para tornar mais efetivas estas reformulações das tarefas, e em articulação com os coordenadores dos parceiros, as ações passaram a ser todas efetuadas na instituição do terceiro setor proponente para tirar partido do papel da sua técnica-mediadora: os contactos com os formandos, em conjunto com os formadores, passaram a ser feitos por esta técnica para questões relativas à

assiduidade, motivação, autoestima e enquadramento familiar, para tirar melhor partido da instituição do terceiro setor proponente como organização integrada de raiz na comunidade local.

A natureza da intervenção dirigida ao autoemprego implicou uma reformulação de metas e tarefas específicas e o início de tarefas novas. Com base na articulação entre a instituição do terceiro setor proponente e a PME W, a definição de metas para a criação de emprego passou a ser mais realista, face à conjuntura económica desfavorável. A reformulação de tarefas específicas implicou várias vertentes: foi iniciado o acompanhamento também à família da empresária, envolvendo o marido desde o início do processo ; passou a haver apenas um consultor geral (diagnóstico da empresa e introdução) e um maior número de consultores especialistas (apoio jurídico, contabilidade ...) para não desperdiçar 25% do total de horas e “(...) para oferecer mais às empresárias e dar um melhor acompanhamento” (entrevista ao representante da PME W) ; foram redigidos relatórios financeiros de evolução e acompanhamento das empresas, para avaliar melhor o impacto da intervenção, tendo por base as visitas de acompanhamento às empresas entretanto criadas; finalmente a seleção das empresárias passou a exigir uma exposição mais concretizada do seu negócio, em ligação à criação do júri de seleção com inclusão da associação empresarial. As tarefas novas concretizaram-se na constituição da rede empresarial (chamando as empresárias de outras edições) e na organização de visitas de estudo (feiras de negócios).

Em termos da organização interna das instituições de origem face ao trabalho em parceria, nas três intervenções em estudo os testemunhos permitem concluir que, em relação às respetivas direções, houve autonomia na tomada das decisões fundamentais na conceção e execução das intervenções, ou seja, na prática as relações hierárquicas não entravaram os processos. A participação pontual da representante do Centro de Emprego no esclarecimento e apoio às formandas, foi enquadrada pelos regulamentos dos programas de financiamento do Instituto de Emprego e Formação Profissional. No Centro de Saúde constatou-se a dificuldade em envolver os médicos de família (com um número muito elevado de utentes por médico) e a intervenção desta instituição na parceria contou apenas com a entrevistada na qualidade de assistente social integrada numa área de influência com um número elevado de utentes idosos com problemas socioeconómicos.

Os impactos diretos nas instituições de origem dos parceiros centraram-se na preparação ou valorização da certificação de qualidade e na criação de um novo produto empresarial.

As atividades de organização interna da instituição do terceiro setor proponente e do Centro de Dia para a diversificação das atividades de envelhecimento ativo (teatro, costura, culinária, pintura, leitura, ginástica, canto), permitiram enriquecer o trabalho em parceria pois contribuíram para melhorar o conhecimento e a experiência úteis para o apoio domiciliário e para a organização conjunta de atividades socioculturais. Em ligação a esta vertente de atuação, as equipas técnicas destas instituições, apoiadas pelas respetivas direções, desenvolveram trabalho de preparação para a certificação da qualidade por parte da Segurança Social, o que beneficiou estas entidades em termos da melhoria do sistema de segurança alimentar, organização logística específica ao apoio a idosos, e organização burocrática do processo de cada idoso.

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a aprendizagem do trabalho com o público-alvo da instituição do terceiro setor proponente foi útil para enriquecer a conceção e

execução da formação de quadros de PME com baixas qualificações, “(...) um grupo similar ao da instituição do terceiro setor proponente” (entrevista à representante da PME X). Esta aprendizagem, em conjunto com a experiência de trabalho com as técnicas da instituição do terceiro setor proponente permitiu às PME X e Z a valorização da certificação de qualidade como entidades formadoras.

Na intervenção dirigida ao autoemprego, a parceria com a instituição do terceiro setor proponente e a autonomia de decisão por parte do representante da PME W explicaram, em parte, a capacidade de adaptação das metodologias de trabalho às instituições do terceiro setor: “(...) com a instituição do terceiro setor proponente nós já conhecemos as metodologias e os objetivos. Quando trabalhamos com outras redes (ex: rede antipobreza) adaptamos as metodologias às necessidades do cliente, sempre numa lógica de parceria perguntando quais as necessidades das instituições para adaptar metodologias; (...) começámos a perceber que as instituições do terceiro setor procuravam projetos de risco zero, (...) e fomos adaptando essa área fruto da nossa experiência com a instituição do terceiro setor proponente. (...) Neste produto risco zero tento garantir a execução do projeto empresarial, com sustentabilidade financeira e económica, para que as instituições do terceiro sector apostem neste tipo de projetos” (entrevista ao representante da PME W).

O impacto indireto manifestou-se no debate interno aos agentes empresariais sobre as suas atividades de responsabilidade social empresarial em termos de intervenção na comunidade local para a promoção do emprego, de avaliação dos resultados, e do alinhamento dos valores sociais com a instituição do terceiro setor proponente.

A responsabilidade social empresarial traduziu-se na prestação de um serviço fundamental aos empresários em termos de desenvolvimento de competências e elevação das qualificações dos empregados atuais e potenciais: “(...) como consultores estamos no mercado, a tal função social, e se queremos prestar um bom serviço aos empresários, eu tenho de ter a sensibilidade para colmatar essas insuficiências formativas e trabalhar o desenvolvimento de competências para essas pessoas darem mais-valias à entidade patronal, e para ficarem mais apetrechadas para competir no mercado de emprego” (entrevista à representante da PME X). A natureza específica dos públicos-alvo surgiu associada à promoção local do emprego: “(...) a instituição do terceiro setor proponente tem a sua missão dirigida a públicos com dificuldades a vários níveis; ao estabelecermos essa parceria, nós também damos prioridade a esses grupos-alvo e assim também contribuímos para melhorar as suas condições, habilitações e competências” (entrevista à representante da PME Z); “(...) é importante contactarmos com este público, permite-nos crescer, dar-mo-nos a ele, e percebermos essa realidade, porque essa realidade existe e nós podemos ajudá-los.” (entrevista à representante da PME X); “(...) a nossa empresa está cada vez mais integrada no contexto local em termos das parcerias para atender a necessidades socioeconómicas específicas, num concelho que tem cada vez mais desemprego” (entrevista à representante da PME Y).

A responsabilidade social empresarial implicou igualmente considerar o carácter específico da avaliação da eficiência e da eficácia neste tipo de intervenções: “(...) sou sócio-gerente e aceito alguns custos como naturais, já vejo o projeto de maneira diferente” (entrevista ao representante da PME W); “(...) eu não tenho uma contabilidade de custos para saber ao cêntimo se perdi, se ganhei, porque há outros valores neste tipo de intervenções que não são valorizáveis quantitativamente, portanto eu ganho sempre. Mas numa visão muito materialista eu não ganho seguramente, são muitas horas, tenho de

fazer o contrato com o formador, com os formandos, enviar subsídios...” (entrevista à representante da PME X). A especificidade deste tipo de avaliação traduziu-se a ausência de relatórios sistematizados sobre responsabilidade social empresarial em termos dos impactos internos às instituições de origem, bem como a dificuldade em definir indicadores para essa medição dado o carácter essencialmente intangível dos impactos e a ausência de informação sobre a taxa de integração no mercado de emprego no caso da intervenção para a formação profissional e escolar.

Revelou-se ainda como central o alinhamento de valores sociais dos agentes empresariais com a instituição do terceiro setor proponente: “(...) as responsáveis técnicas da instituição do terceiro setor proponente têm muita experiência, e têm a essência, estão bem ali, têm uma capacidade infinita para dar” (entrevista à representante da PME X) ; “(...) a instituição do terceiro setor proponente tem objetivos sociais de acompanhamento das pessoas em termos de autoestima e realização pessoal com o projeto individual de inserção, tem objetivos que fazem com que esteja ao nosso lado” (entrevista à representante da PME Y) ; “(...) é uma causa social muito grande, quando fiz parte do projeto Le Cheile fiquei comovido com as ações sociais que a instituição do terceiro setor proponente ia realizando” (entrevista ao representante da PME W).

## Conclusão

Perante os problemas socioeconómicos locais inerentes à exclusão social de idosos e ao desemprego de baixas qualificações escolares e profissionais, e tirando partido dos programas públicos de financiamento, as atividades anteriores das instituições-parceiras permitiram identificar necessidades específicas dos grupos-alvo que tiveram correspondência nas áreas de atuação das parcerias em análise. A integração dos parceiros foi efetuada através de candidaturas a financiamento público, tendo em atenção a experiência anterior e as valências de cada parceiro. A conceção em parceria das três intervenções permitiu a definição preliminar de metas, recursos a disponibilizar e tarefas-chave a desenvolver. A integração do Centro de Emprego foi efetuada através do convite da instituição do terceiro setor proponente para a participação pontual em tarefas-chave.

A implementação das ações esteve associada à aprendizagem de trabalho em parceria e de aprofundamento do conhecimento dos grupos-alvo. Esta dinâmica teve tradução na reformulação das intervenções. Na intervenção com idosos, a experiência, durante um largo período, de trabalho conjunto em atividades socioculturais e na resolução de problemas refletiu a evolução do ‘histórico’ da parceria em termos de articulação pragmática, informal e na base da confiança mútua. As reformulações específicas em tarefas de adaptação da formação escolar e profissional foram concretizadas em articulação, tirando partido da instituição do terceiro setor proponente como organização integrada de raiz na comunidade local. No apoio ao empreendedorismo feminino, a reformulação de metas e tarefas específicas e a introdução de tarefas novas refletiram a aprendizagem conjunta desde o projeto Le Cheile para a melhor afetação dos recursos e para a melhoria das fases de seleção, formação, consultoria e acompanhamento.

Na organização interna das instituições de origem dos parceiros face ao trabalho em parceria, os técnicos-representantes tiveram autonomia para a tomada de decisões sobre vertentes-chave da conceção e execução das intervenções. Os impactos diretos

traduziram-se na preparação para a certificação de qualidade (no caso das instituições do terceiro setor, nas ações para os idosos), na valorização da certificação já atribuída (no caso de duas PME, na formação escolar e profissional) e na criação empresarial de um novo produto adaptado às necessidades do terceiro setor (no caso da PME W que apoiou o autoemprego). O impacto indireto traduziu-se no debate interno às PME sobre a responsabilidade social empresarial nas áreas da promoção do emprego na comunidade local, da avaliação dos resultados atingidos e dos valores sociais em comum com a instituição do terceiro setor proponente.

## Referências

- Amaro, Rogério Roque e outros (2003), *A luta contra a pobreza e a exclusão social*, Genebra, Organização Internacional do Trabalho.
- Austin, James e Seitanidi, Maria May (2012), “Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofit and business: part I. Value creation spectrum and collaboration stages”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p. 726-758
- Berg, Bruce e Lune, Howard (2011), *Qualitative research methods for the social sciences*, London, Pearson.
- Brinkerhoff, Jennifer (2002), “Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework”, *Evaluation and Program Planning*, 25, p. 215-231.
- Clarke, Amelia e Fuller, Mark (2010), “Collaborative strategic management: strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 94, p. 85-101.
- Clarke, Amelia (2013), “Key structural features for collaborative strategy implementation: a study of sustainable development/local agenda 21 collaborations”, *Revue Management & Avenir*, 50, p. 153-171.
- Carrilho, Tiago (2010) “Partnerships for local employment promotion: a case study”, *Portuguese Journal of Social Science*, vol. 9, n. 1, p. 59-69
- Fuller, Ted e Tian, Yumiao (2006), “Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives”, *Journal of Business Ethics*, 67, p. 287-304.
- Googins, Bradley e Rochlin, Steven (2000) “Creating the partnership society: understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships”, *Business and Society*, 105, p. 127-144.
- Hodd, Jaqueline e outros (1993), “Collaboration for social problem-solving: a process model”, *Business and Society*, 32, p. 1-17.
- Hsu, Jui-Ling e Cheng, Menge-Cheng (2011), “What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), p. 288-305.
- Inyang, Benjamin (2013), “Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Corporate social responsibility (CSR)”, *International Business Research*, vol. 6, nº5, p. 123-132.
- Iyer, Easwar (2003), “Theory of alliances: partnership and partner characteristics”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11:1, p. 41-57.
- Jamali, Dima e outros (2009), “Peculiar strengths and relational attributes of SME in the context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, 87, p. 355-377.
- Jenkins, Heledd (2006), “Small business champions for corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 67, p. 241-256.
- Krishna, Anirudh (2003), “Partnerships between local governments and community-based organizations: exploring the scope for synergy”, *Public Administration and Development*, 23, p. 361-371.

- Millar, Carla e outros (2004) “Global strategic partnerships between MNE and NGO: drivers of changes and ethical issues”, *Business and Society Review*, 109:4, p. 395-414.
- Mitchell, Clyde (1983), “Case and situation analysis”, *The Sociological Review*, vol. 31, nº 2, new series, p. 187-211.
- Murillo, David e Lozano, Josep (2006), “SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words”, *Journal of Business Ethics*, 67, p. 227-240.
- Patton, Michael (2002), *Qualitative research & evaluation methods*, London, Sage.
- Perrini, Francesco (2006), “SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective”, *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316.
- Ring, Peter e Ven, Andrew (1994), “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”, *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, p. 90-118.
- Rodrigues, Fernanda e outros (1998) *Entre parceria e parceria*, Oeiras, Celta.
- Santos, Maria João (2006), *Responsabilidade social das PME – casos em Portugal*, Lisboa, editora RH.
- Seitanidi, Maria May e Crane, Andrew (2009), “Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, designs and institutionalisation of non-profit-business partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429.
- Seitanidi, Maria May e outros (2010), “Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 94, p.139-161.
- Selky, John e Parker, Barbara (2005), “Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice”, *Journal of Management*, vol. 31, nº 6, December, p. 849-873.
- Selsky, John e Parker, Barbara (2010), “Platforms for cross-sector social partnerships: prospective sensemaking devices for social benefit”, *Journal of Business Ethics*, 94, p. 21-37.
- Shaw, Mary (2003), “Successful collaboration between the nonprofit and public sectors”, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, nº 1, p. 107-120.
- Vives, Antonio (2006), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America”, *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, p. 39-50.
- Waddock, Sandra (1989), “Understanding social partnerships: an evolutionary model of partnership organizations”, *Administration & Society*, vol. 21, nº 1, p. 78-100.

# SATISFAÇÃO E QUALIDADE ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SEGUNDO A PERSPETIVA DOS UTILIZADORES DE UM SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE

*Vera Cristina Sousa e Joaquim Manuel Fialho*

**Resumo** De modo a proceder à determinação da satisfação e qualidade percebida pelos utilizadores do serviço de Radiologia, de um serviço público de saúde, recorreu-se ao inquérito por questionário, cuja base de conceção foi a escala Servperf, na realização de um estudo de caso, descritivo-correlacional. Obteve-se um índice de satisfação global de 89,2%, sendo detetadas diferenças significativas na satisfação geral, em função da prioridade do exame, idade e situação profissional. Não se confirmaram as 6 dimensões iniciais e a qualidade percebida do serviço de Radiologia foi explicada com base em 5 novas dimensões. Identificaram-se como pontos fortes aspetos da interação dos Técnicos com os utilizadores e como fragilidades aspetos do acesso, contacto e tangibilidade, sendo a apreciação do serviço, por parte dos inquiridos, bastante positiva.

**Palavras-chave** Satisfação, Qualidade percebida, Radiologia, Utentes dos serviços de saúde, Servperf

## **Introdução**

A ideologia da qualidade desenvolveu-se de modo progressivo, a partir da segunda década do século passado (Zanon, 2001), podendo encontrar-se na literatura múltiplas definições de qualidade. De acordo com Mezomo (2001), estas, apesar de diferentes entre si, tendem a apresentar alguma convergência no que se refere à importância atribuída à satisfação do cliente ou utilizador<sup>1</sup> com os produtos e serviços que lhe são disponibilizados.

Atualmente vivemos na era da globalização, sendo que a facilidade de transmissão e disseminação de ideias, informação e conhecimento criou uma nova dinâmica de relacionamento entre as organizações e os seus utilizadores.

O setor dos serviços sempre se caracterizou pelo estabelecimento de contacto direto com o cliente, no entanto, atualmente, em virtude das mudanças que se têm verificado, as organizações enfrentam novos desafios, quer com o aumento da competitividade do mercado, quer com a tentativa de dar resposta às expectativas e necessidades de clientes cada vez mais informados, exigentes, seletivos, críticos, conscientes dos seus direitos e mais protegidos pela lei (Mezomo, 2001).

Face a este contexto, tem sido acentuada a importância da busca contínua pela excelência de serviços, considerando os utilizadores como peça fundamental para a obtenção de competitividade sustentável (Freitas, 2005; Oening, 2010).

O crescente enfoque, interesse e importância, atualmente atribuídos à qualidade, constituem um fenómeno relativamente recente no que se refere aos sistemas de saúde

---

<sup>1</sup> Espiridião e Trad (2005) destacam a vasta terminologia utilizada para designar o conceito de usuário/utilizador, no âmbito da avaliação de serviços de saúde. Dentro dessa terminologia, podem referir-se os termos paciente, utente, consumidor, cliente, utilizador, sendo que, no âmbito do presente estudo, se fará essencialmente referência às expressões utente e utilizador do serviço.

(Sousa, 2010), sendo que, também as instituições de saúde ambicionam alcançar um patamar máximo de qualidade dos serviços que prestam, sendo os utentes cada vez mais incluídos neste processo (Silva e outros, 2011).

A avaliação da qualidade dos cuidados prestados, objetivando quer a melhoria contínua, quer o aumento da sua efetividade, constitui-se como uma finalidade dos sistemas de saúde, promovendo uma tendência de relevância crescente relativamente às questões e assuntos associados à avaliação, garantia e melhoria contínua da qualidade (Sousa, 2010).

Qualquer organização ou serviço de saúde deve estabelecer a qualidade como prioridade, devendo orientá-la para além da componente técnica dos serviços, procurando também dirigi-la para aquilo que os seus utentes percebem como qualidade.

A qualidade percebida relaciona-se com a satisfação do utente, constituindo-se esta última como um indicador da mesma. Deste modo, um dos procedimentos mais utilizados para avaliar a qualidade dos serviços, sob a perspetiva dos seus utentes, consiste, precisamente, na determinação do seu nível de satisfação com os mesmos.

No início dos anos 80, Parasuraman, Zeithaml e Berry, procederam ao desenvolvimento de um modelo conceptual para avaliação da qualidade nos serviços. Parasuraman e outros (1985, 1988) definem qualidade em serviços como a diferença existente entre as expectativas e as perceções dos utilizadores, na experiência de utilização de um serviço, sendo atingida uma boa qualidade do serviço quando as perceções dos utilizadores excedem as suas expectativas. Ainda, estes autores definiram na escala Servqual, cinco dimensões para a qualidade: tangibilidade, confiança, fiabilidade/segurança, capacidade de resposta/presteza e empatia. Estas dimensões são descritas em função de vários determinantes ou indicadores da qualidade, que as caracterizam, englobando quer aspetos tangíveis, quer aspetos intangíveis associados aos serviços, e, embora estas dimensões abranjam uma grande variedade de serviços, devem ser definidas de acordo com as necessidades específicas de cada organização e serviço.

No entanto, Cronin e Taylor (1992) definem qualidade de serviços como a perceção do utilizador a respeito do atual desempenho de uma organização ou serviço. Estes autores, partindo dos trabalhos de Parasuraman, Zeithaml e Berry, desenvolveram um modelo de avaliação da qualidade em serviços, bem como uma escala de medição designada por Servperf, mantendo as cinco dimensões da qualidade da escala Servqual e considerando que a qualidade do serviço se constitui como uma atitude em relação às dimensões da qualidade, determinam a qualidade do serviço apenas pela perceção que o utilizador tem do seu desempenho (Cronin e Taylor, 1992, 1994; Salomi e outros, 2005).

Dos seus trabalhos, Cronin e Taylor (1992) concluem que a escala Servperf explica melhor as variações da qualidade nos serviços do que as escalas Servqual e Servqual ponderada. Deste modo, e tendo em conta a literatura existente, estes autores consideram que a qualidade percebida consiste numa atitude relativamente ao desempenho do serviço, sendo mais adequada a sua conceptualização apenas com a medição das perceções, tendo-se excluído a medição das expectativas.

Englobando-se a Radiologia quer no setor dos serviços, quer no contexto da saúde, a procura por qualidade apresenta-se como um componente estratégico e essencial, sendo que, também neste caso, a satisfação dos utilizadores se constitui como um indicador da qualidade e performance dos serviços.



O presente estudo focou-se na avaliação da qualidade em sentido externo à organização, numa abordagem centrada no utilizador do serviço, de modo a determinar o nível de satisfação e qualidade percebida pelos utentes do serviço de Radiologia, de uma organização de saúde de carácter público, recorrendo-se à utilização de uma escala Servperf modificada, tendo em conta quer estudos desenvolvidos na área da saúde, quer no contexto específico da Radiologia.

Como motivações inerentes à realização deste estudo podem apontar-se a inexistência de um estudo deste âmbito abrangendo o serviço de Radiologia em questão; o interesse em conhecer o *feedback* dos utilizadores relativamente ao serviço prestado neste serviço de Radiologia, através de um trabalho científico; interesse em conhecer a realidade, a partir da perspectiva dos utilizadores, como ponto de partida para implementação de melhorias no serviço e alinhamento das necessidades dos utentes com os objectivos do mesmo.

## Metodologia

De modo a determinar o nível de satisfação e qualidade percebida pelos utilizadores de um serviço de Radiologia, de uma instituição pública de prestação de serviços de saúde, recorreu-se a um instrumento de recolha de dados adaptado de Miranda (2010), no estudo dos atributos da qualidade percebida pelos utentes, de três Serviços de Imagiologia, de um Hospital Privado da região de Lisboa.

Segundo Miranda (2010), este apresentou como base a escala Servperf, resultante de um modelo de avaliação da qualidade de serviços, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992, 1994); as dimensões da qualidade do modelo HQual, desenvolvido por Silva e outros (2009); os estudos de Ramsaran-Fowdar (2005), sobre os atributos da qualidade dos serviços de saúde; bem como, as entrevistas exploratórias realizadas por Miranda (2010), no âmbito do estudo desenvolvido.

Apesar das diferenças existentes, em termos de origem de fundos, modos de gestão, universalidade, acessibilidade e preços praticados, entre serviços de saúde públicos e privados, tendo em conta a opinião de especialistas na matéria consultados acerca desta questão, considerou-se a igualdade da importância dos aspetos medidos, pela estrutura principal do questionário referido, bem como a pertinência da sua aplicabilidade, quer em serviços de Radiologia de carácter privado, quer de carácter público.

No entanto, a consideração desta pertinência, não excluiu a realização de adaptações específicas ao instrumento de recolha de dados, de modo a torná-lo mais adequado, quer aos objetivos do presente estudo, quer à nova realidade em estudo. Procederam-se a ligeiras alterações semânticas no questionário, a alterações na escala de medição e eliminaram-se algumas questões, não pertencentes à estrutura principal do questionário, por não se enquadrarem nos objetivos propostos, sendo também que o instrumento de recolha de dados foi sujeito a um pré-teste.

As dimensões da satisfação e qualidade percebida de serviços em estudo, avaliadas através do questionário utilizado, são seis. As primeiras cinco dimensões são comuns ao modelo Servperf e ao modelo HQual. Foi, no entanto, acrescentada a esta estrutura base, uma sexta dimensão, inexistente no modelo Servperf, mas semelhante à sexta dimensão apresentada no modelo HQual.

As dimensões em estudo, avaliadas pelo presente questionário são as seguintes (Miranda, 2010): 1) Aspectos físicos/Tangibilidade – abrange aspectos relacionados com as instalações, a sua aparência, limpeza, equipamentos e apresentação dos funcionários; 2) Capacidade de Resposta/Sensibilidade/Recetividade – abrange aspectos relacionados com a capacidade de prestação de serviços que vão de encontro ao prometido, com a demonstração de interesse na resolução de problemas, aplicação dos procedimentos e manutenção dos dados e registos dos clientes; 3) Credibilidade/Fiabilidade – abrange aspectos relacionados com a ajuda ao cliente e a eficiência na prestação do serviço, tais como a disponibilidade, empenho e rapidez no atendimento, bem como solicitude e eficiência na resolução de problemas; 4) Relação com os doentes/Empatia – abrange aspectos associados à atenção e ao interesse demonstrados aos clientes, tais como o atendimento personalizado/individualizado, contentamento das necessidades específicas, comunicação e acesso; 5) Garantia/Segurança com Profissionalismo e Competência – abrange aspectos relacionados com o comportamento e competência dos funcionários, tais como a sua educação, cortesia e capacidade de transmissão de credibilidade e segurança cliente; 6) Acesso e Contacto com o Serviço de Radiologia – abrange aspectos relacionados com a acessibilidade e disponibilidade do serviço de Radiologia, bem como aspectos particulares do contacto do utente com o mesmo.

O questionário utilizado encontra-se dividido em duas partes. A primeira consiste na aferição da satisfação e qualidade percebida, através de 27 itens, englobados nas 6 dimensões em estudo e avaliados numa escala de Likert de 5 pontos (1 = Discorda totalmente, 5 = Concorda totalmente), bem como questões gerais, abertas e fechadas, sobre a qualidade e satisfação com o serviço de Radiologia e intenções de retorno e recomendação do mesmo. A segunda parte do questionário consiste, essencialmente, num conjunto de questões que permitem a caracterização sócio-demográfica dos utilizadores do serviço de Radiologia, permitindo também distinguir o tipo de exame realizado (agendado ou urgência), bem como o respondente do questionário (próprio ou outro/acompanhante).

A estrutura principal do questionário, constituída por 27 itens determinantes da satisfação e qualidade percebida, foi, no âmbito desta investigação, sujeito a uma validação de fiabilidade do tipo consistência interna. Foi obtido um valor de *alpha* de Cronbach igual a 0,932, sinónimo de uma consistência interna global considerada muito boa (Pestana e Gageiro, 2003).

Encontrando-se fundamentado num conjunto sólido de antecedentes, quer teóricos, quer empíricos, pela aplicação e validação anterior da sua estrutura principal em serviços de Radiologia, pela confirmação da sua pertinência através da consulta efetuada a diversos peritos e pelo pré-teste realizado no atual contexto de aplicação, considerou-se a adequabilidade do questionário adaptado utilizado neste estudo.

O presente estudo foi desenvolvido numa Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP) no Baixo Alentejo, onde o serviço de Radiologia se encontra integrado no Serviço de Urgência Básica (SUB), em funcionamento permanente, contando com um equipamento de Radiologia Geral Digital e com cinco Técnicos de Radiologia.

O serviço de Radiologia dá resposta às solicitações de exames urgentes internos do SUB, às solicitações de exames urgentes externos, que provêm tanto da sede da UCSP, como das suas extensões, disponibilizando também, durante os dias úteis, uma agenda de programação de exames não urgentes.

Recorreu-se à realização de um estudo de caso, descritivo-correlacional, com recurso ao paradigma quantitativo, procedendo-se ao processo de recolha de dados com recurso ao inquérito por questionário, aplicado a uma amostra aleatória de 204 utilizadores do serviço de Radiologia.

Os utentes foram abordados após a execução do exame radiológico, sendo-lhes entregue o questionário e fornecida uma breve explicação do seu propósito e importância. Foram entregues questionários a todos os pacientes, com idade superior a 18 anos, que concordaram participar no estudo, bem como aos acompanhantes dos pacientes de idade inferior a 18 anos, e dos pacientes não autónomos, que mostraram a mesma disponibilidade. As respostas ao inquérito foram anónimas, de modo a preservar a privacidade dos participantes e a motivar a honestidade nas respostas.

No presente estudo recorreu-se à aplicação de questionários de auto-preenchimento, sendo que, no caso de respondentes com níveis baixos ou ausência de escolaridade, foi prestada assistência no preenchimento do questionário, quer pela leitura das questões, quer pelo registo das respostas.

O procedimento de recolha de dados decorreu durante o ano de 2012, prolongando-se durante um período temporal de trinta dias, ao longo do qual foram recolhidos 204 questionários válidos.

Os dados recolhidos foram tratados com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS v. 17), utilizando a descrição, comparação, associação e inferência estatística, de modo a dar resposta aos objetivos previamente propostos, considerando-se um intervalo de confiança de 95% nos testes de inferência estatística.

## Resultados

Incluídas no questionário respondido encontram-se questões relativas ao perfil e aos dados sócio-demográficos dos indivíduos inquiridos, cujas respostas forneceram dados relativos às seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, área geográfica de residência, grau de ensino concluído, situação profissional, realização de exame urgente ou marcado, autonomia do utente na resposta ao questionário.

Relativamente ao sexo dos inquiridos, verificou-se que 42,6% das respostas obtidas se referem a utentes do sexo masculino e 57,4% das respostas obtidas se referem a inquiridos do sexo feminino.

No que se refere à idade, observou-se que 51% dos inquiridos apresentam uma idade igual ou superior a 51 anos, sendo a média de idades igual a 50 anos.

No que concerne ao estado civil, verificou-se que a maior percentagem de respostas, igual a 42,3%, corresponde à categoria de estado civil casado ou em união de facto, 37,3% dos inquiridos referiram ser solteiros, 15,4% referiram ser viúvos e 5% encontram-se divorciados ou separados.

Pela análise da variável área geográfica de residência, observou-se que a grande maioria dos inquiridos, 96,5%, é residente na extensão territorial do concelho onde se localiza o serviço de Radiologia, sendo que 14,5% residem na vila de sediação do mesmo e 82% noutras localidades do concelho. Ainda, 3,5% dos inquiridos referem residência noutros locais, não englobados na extensão territorial do distrito onde se encontra o serviço.

No que se refere aos níveis de escolaridade, verificou-se que 27,6% dos inquiridos afirmam não possuir qualquer grau de escolaridade concluído, 26% apresentam o ensino primário concluído (4ª classe), 8,7% concluíram o 2º Ciclo (6ª classe), 18,4% concluíram o ensino básico (9º ano), 16,8% concluíram o ensino secundário (12º ano) e 2,6% apresentam estudos superiores concluídos.

Relativamente à situação profissional, 37,9% dos inquiridos referiram estar reformados, 22,7% correspondem a trabalhadores por conta de outrem, 15,2% são estudantes, 12,6% referiram encontrar-se desempregados, 7,6% são trabalhadores por conta própria e 4% encontram-se noutra situação.

Verificou-se também que a maioria dos inquiridos, 75,4%, se deslocou ao serviço de Radiologia para realização de exames radiológicos prescritos com carácter de urgência, sendo que 82,5% dos utentes foram autónomos para responder, na primeira pessoa, às questões colocadas.

Os 27 atributos da estrutura principal do questionário distribuíram-se por seis dimensões em estudo.

Considerando a dimensão relativa à capacidade de resposta/sensibilidade/recetividade, verificou-se que a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” que o serviço de radiologia é exato na transmissão de informações relativas à data e horário da realização dos exames (63,9%) e que os Técnicos de Radiologia reduzem ao máximo os tempos dos exames (69,2%), tendo sempre boa vontade em ajudar, demonstrando simpatia e atenção (81,9%) e não deixando de responder às solicitações dos utentes, mesmo quando ocupados (70,4%).

No que concerne à dimensão garantia/segurança com profissionalismo e competência, verificou-se que a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” que os Técnicos de Radiologia prestam um serviço preciso e confiável (60,6%), garantindo a segurança e o conforto durante o período de permanência dos utentes no serviço (61,2%), apresentando experiência e segurança na realização dos exames (76%) e que todos os profissionais do serviço de Radiologia apresentam capacidade para prestar o serviço de modo confiável e seguro (62,9%).

Relativamente aos dados obtidos na dimensão fiabilidade/credibilidade, verificou-se que a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” que os tempos de espera para a realização dos exames foram aceitáveis (53,7%), que os exames são entregues em tempo útil (63,5%), que o serviço demonstra interesse na resolução dos problemas dos utentes (61,9%), que o serviço de Radiologia é de confiança por apresentar procedimentos padronizados (59,9%) e que o mesmo transmite rigor na organização administrativa.

No que se refere à dimensão relação com os doentes/empatia, verificou-se que a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” que o serviço de Radiologia é claro e preciso na transmissão das informações aos utentes (52%) e possibilita aos utentes a marcação de vários exames consecutivos para o mesmo dia (52,5%), que o atendimento na receção é feito com atenção e cortesia (57,1%), que os Técnicos de Radiologia estão sempre dispostos a ajudar (71,7%), promovendo a privacidade dos utentes na realização dos exames (63,4%).

No que se refere aos aspetos físicos e tangibilidade verificou-se, que a maioria dos inquiridos, 53,2%, “concorda bastante” com o facto de o serviço de Radiologia possuir bons equipamentos, sendo que 44,8% dos inquiridos “concordam bastante” com facto de o serviço apresentar boas instalações. Ainda, a maioria dos inquiridos, 84,7%, “concordam

totalmente” com a boa aparência e devido fardamento dos Técnicos de Radiologia, sendo que, relativamente à boa localização, informação e sinalética do serviço, a maior percentagem de respostas, 40,6%, recai sobre a opção “concordo bastante”.

Pelos dados relativos à dimensão acesso e contacto com o serviço de Radiologia, observou-se que, no que se refere à sala de espera, a maioria dos inquiridos, 51,2%, “concorda bastante” que a mesma apresenta boas condições e níveis de ruído aceitáveis. Ainda, a maioria dos inquiridos “concorda totalmente” que o serviço de Radiologia se disponibiliza a proceder à marcação de vários exames para o mesmo dia (57,9%), que o serviço de Radiologia avisa com antecedência as eventuais alterações à data e horário dos exames marcados (61%) e que, de modo geral, se confirmam as expectativas relativamente à capacidade de resposta do serviço prestado (57,1%). No que se refere à comparação do serviço de Radiologia em estudo com outros, a maioria dos inquiridos, 52,8%, “concorda bastante” relativamente ao facto deste apresentar melhores recursos técnicos e humanos, para prestar um serviço de melhor qualidade.

Ainda, pela análise quantitativa das dimensões em estudo, verificou-se que a dimensão com *score* médio de resposta mais elevado foi a Capacidade de Resposta (4,64), sendo seguida pela dimensão Garantia/Segurança (4,59), Fiabilidade/Credibilidade (4,49) e Empatia (4,49), Tangibilidade (4,36) e, por último, a dimensão Acesso e Contacto com o Serviço de Radiologia (4,28), com menor *score* médio de resposta.

No que se refere à moda, verificou-se que, em todas as dimensões, pelo maior número de respostas registadas, a classe modal corresponde à categoria 5, sinónimo da opção de resposta “concordo totalmente”.

No que se refere à dispersão, verifica-se que a dimensão que denota uma maior heterogeneidade, em termos de respostas, é a correspondente ao Acesso e Contacto com o Serviço de Radiologia, apresentando um maior valor de coeficiente de variação (17,73%). Por outro lado, o menor valor de coeficiente de variação corresponde à dimensão Garantia/Segurança (12,94%), denotando, deste modo, uma menor dispersão de respostas e maior homogeneidade nas perceções dos inquiridos. Verifica-se, assim, que as dimensões Garantia/Segurança, Capacidade de Resposta e Fiabilidade/Credibilidade, com valores de coeficiente de variação inferiores a 15%, apresentam uma fraca dispersão das respostas (Pestana e Gageiro, 2003). No entanto, as dimensões Acesso e Contacto com o Serviço de Radiologia, Tangibilidade e Empatia, apresentando coeficientes de variação superiores a 15%, apresentam uma dispersão de respostas considerada média (Pestana e Gageiro, 2003).

**Tabela 1** Estatística descritiva das dimensões da satisfação e qualidade percebida.

Dimensões Estudadas	Média	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente Variação (%)
Tangibilidade	4,36	5	0,706	16,19
Fiabilidade/Credibilidade	4,49	5	0,662	14,74
Garantia/Segurança	4,59	5	0,594	<b>12,94</b>
Capacidade Resposta	<b>4,64</b>	5	0,627	13,51
Empatia	4,49	5	0,687	15,31
Acesso e Contacto	<b>4,28</b>	5	0,759	<b>17,73</b>

**Fonte:** Inquérito por questionário

Relativamente às questões sobre os aspetos gerais do serviço de Radiologia, os respondentes foram inquiridos acerca da qualidade geral do serviço, da satisfação geral obtida com o serviço, da imagem geral apresentada pelo serviço e da resposta do serviço em caso da existência de reclamações ou problemas. Estes itens foram apresentados de modo a serem avaliados através de uma escala de Likert, com cinco opções de resposta, e que se estendem desde o 1 (muito mau), até ao 5 (muito bom).

No que se refere à qualidade geral, verificou-se que a maioria dos inquiridos, 52,7%, considera “muito boa” a qualidade geral proporcionada pelo serviço de Radiologia. Em relação à satisfação geral, verificou-se que a maioria dos inquiridos, 58,6%, refere como “muito boa” a satisfação geral proporcionada pelo serviço de Radiologia. No que se refere à imagem geral proporcionada, observou-se que a maioria dos inquiridos, 55,4%, considera “muito boa” a imagem geral apresentada pelo serviço de Radiologia. Quanto à resposta do serviço em caso de reclamação ou problema, a maior percentagem de respostas recai sobre a classe correspondente à resposta “bom”, sendo que, 44,4 % dos inquiridos refere que a resposta do serviço de Radiologia em caso de reclamação ou problema é “boa”.

Pela análise quantitativa das variáveis, verificou-se um *score* médio de resposta de 4,54 para a satisfação geral proporcionada pelo serviço de Radiologia, seguida de um *score* médio de 4,49 para a imagem geral apresentada pelo serviço, um *score* médio de 4,43 para a qualidade geral proporcionada pelo serviço e um *score* médio de 4,30 para a resposta do serviço de Radiologia em caso de reclamação ou problema.

Verificou-se que no que se refere à qualidade geral, satisfação geral e imagem geral, proporcionada pelo serviço de Radiologia, a moda corresponde a 5, ou seja, a classe modal é a correspondente ao “muito bom”. No que se refere à resposta do serviço de Radiologia em caso de reclamação ou problema, a moda corresponde a 4, ou seja, a classe modal é a correspondente ao “bom”.

Quanto à homogeneidade das respostas, verificou-se que, quer a satisfação (12,82%), quer a imagem em geral (13,74%), apresentam uma dispersão fraca de respostas,

sinônimo de maior homogeneidade nas percepções manifestadas. Já a qualidade geral (15,06%) e a resposta às reclamações (16,72%), com coeficientes de variação superiores a 15%, apresentam uma dispersão média de repostas, denotando uma menor homogeneidade relativa às percepções dos inquiridos.

**Tabela 2** Estatística descritiva das características gerais do serviço de Radiologia.

	Número de Casos	Média	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente Variação (%)
A Qualidade, em geral, que o Serviço de Radiologia proporcionou foi...	203	4,43	5	0,667	15,06
A Satisfação, em geral, que o Serviço de Radiologia proporcionou foi...	203	<b>4,54</b>	5	0,582	12,82
A imagem, em geral, que o Serviço de Radiologia apresentou foi...	202	4,49	5	0,617	13,74
Em caso de reclamação/problema no Serviço de Radiologia, a resposta à mesma pelo Serviço de Radiologia foi...	126	4,30	4	0,719	16,72

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Relativamente às intenções de retorno ao serviço de Radiologia, 84,3% dos inquiridos manifestam a intenção de retorno ao serviço em caso de necessidade, 11,3% referem um provável retorno ao mesmo, 1% referem um provável não retorno em caso de necessidade e 3,4% de inquiridos referem a inexistência de intenção de retorno.

No que se refere às intenções de recomendação do serviço de Radiologia, 77,9% dos inquiridos manifestam intenção de recomendação do serviço a outros, 15,7% referem uma provável recomendação do serviço, 3,4% referem uma provável não recomendação do mesmo e 2,9% dos inquiridos afirmam que não o recomendariam.

De modo a aferir a hierarquia dos atributos da satisfação e qualidade percebida, recorreu-se ao teste de Friedman, um teste de variância não paramétrico, de modo a observar a ordem média dos mesmos. Verificou-se que os aspetos mais valorizados pelos utentes foram “Os Técnicos de Radiologia têm sempre boa vontade em ajudar os pacientes/utentes, respondem às suas dúvidas e ouvem as suas sugestões, demonstrando simpatia e atenção” (17,57), “Os Técnicos de Radiologia têm boa aparência e apresentam-se devidamente fardados (bata limpa, calçado limpo, etc.)” (17,49), “Os Técnicos de Radiologia apresentam ter experiência e segurança na realização dos exames” (17,02). Por outro lado, os aspetos menos valorizados pelos utentes foram “O Serviço de Radiologia possui uma sala de espera em boas condições e apresenta níveis de ruído dentro dos limites suportáveis” (8,64), “O Serviço de Radiologia está bem localizado e apresenta, em geral, uma boa informação e sinalética” (10,14), “Este Serviço de Radiologia, quando comparado com outros Serviços de Radiologia, apresenta ter melhores recursos técnicos e humanos para prestar um serviço de melhor qualidade” (10,34).

No que se refere ao índice de satisfação global dos inquiridos, com o serviço de Radiologia estudado, verificou-se que para um número de 204 questionários válidos, considerando quer os 27 atributos da estrutura principal, quer os 4 atributos das características gerais do serviço de Radiologia, foi obtido um *score* médio de resposta igual a 4,46, correspondente a um índice de satisfação global de 89,2%.

No que concerne à estatística descritiva da distribuição da qualidade geral, em função da prioridade do exame prescrito (urgente/marcado), verificou-se que quer na qualidade geral, quer na satisfação geral, o maior *score* médio de respostas é encontrado nos inquiridos que realizaram exames marcados. De modo a verificar se essas diferenças se mostram significativas, procedeu-se à realização do teste não paramétrico de Mann-Whitney. Verificou-se a existência de diferenças significativas, quer na qualidade geral ( $p=0,014$ ;  $\alpha=0,05$ ), quer na satisfação geral ( $p=0,023$ ;  $\alpha=0,05$ ), em função do exame realizado ser urgente ou marcado.

Relativamente à estatística descritiva da satisfação geral, em função das variáveis sócio-demográficas, também foram identificadas algumas diferenças relativamente aos *scores* médios de resposta. De modo a observar se as mesmas se mostravam significativas procedeu-se a realização do teste não paramétrico de Mann-Whitney para as distribuições da satisfação geral em função da variável sexo ( $p=0,451$ ;  $\alpha=0,05$ ), e à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as distribuições da satisfação geral em função das variáveis idade ( $p=0,044$ ;  $\alpha=0,05$ ), estado civil ( $p=0,109$ ;  $\alpha=0,05$ ), área geográfica de residência ( $p=0,891$ ;  $\alpha=0,05$ ), grau de ensino concluído ( $p=0,058$ ;  $\alpha=0,05$ ), situação profissional ( $p=0,022$ ;  $\alpha=0,05$ ). Verificou-se que as diferenças se mostravam significativas nas distribuições da satisfação geral em função da variável idade, onde os *scores* médios aumentam progressivamente desde o primeiro ao último grupo etário ( $\leq 20 = 4,29$ ; 21 a 34 = 4,47; 35 a 50 = 4,48; 51 a 64 = 4,63;  $\geq 65 = 4,73$ ), e em função da variável situação profissional, onde os reformados (4,74) apresentam o *score* médio de resposta mais elevado.

Ainda, no âmbito do presente estudo, procedeu-se ao teste das dimensões do modelo da satisfação e qualidade percebida, utilizando a análise fatorial de componente principais, com uma rotação Varimax, de modo verificar a manutenção das seis dimensões inicialmente utilizadas, bem como a distribuição dos atributos nas dimensões.

Verificou-se a extração de 5 fatores principais, que em conjunto explicam 63,11% da variância total. A nomenclatura atribuída aos fatores extraídos foi efetuada em função dos determinantes da satisfação e qualidade percebida que os englobam e das suas dimensões originais de proveniência. Assim sendo: o Fator 1, englobando dez atributos, encontra-se relacionado com “Desempenho Profissional Empático, com Segurança e Credibilidade”; o Fator 2, englobando oito atributos, encontra-se relacionado com “Fiabilidade no Acesso, Contacto e Capacidade de Resposta”; o Fator 3, englobando quatro atributos, encontra-se relacionado com a “Tangibilidade”; o Fator 4, englobando três atributos, encontra-se relacionado com a “Recetividade e Capacidade de Resposta”; e o Fator 5, englobando dois atributos, encontra-se relacionado com o “Contacto Inicial/Condições da Receção”.



## Discussão e Considerações Finais

A ideologia da qualidade foi-se desenvolvendo progressivamente ao longo do tempo, constituindo-se como uma realidade recente no que se refere ao contexto da saúde, a mesma é considerada como um elemento estratégico no âmbito dos actuais sistemas de saúde. Integrando-se a Radiologia, quer no setor dos serviços, quer no contexto da saúde, esta é uma realidade que se estende ao âmbito da mesma.

Apesar da qualidade se constituir como um conceito não consensual, pode constatar-se, relativamente às suas múltiplas definições, uma tendência de convergência, no que concerne à importância atribuída à satisfação dos utilizadores dos serviços.

Segundo a perspectiva do utilizador, a qualidade de um serviço é determinada, não só pelos aspetos tangíveis, mas também pelos aspetos intangíveis, associados às relações humanas. A avaliação da qualidade de serviços consiste na descrição, dos mesmos, em função dos determinantes ou atributos, mensuráveis, que se distribuem pelas diversas dimensões que os caracterizam, podendo a qualidade ser determinada pela aferição do grau de satisfação dos utilizadores com o serviço prestado.

O mesmo se aplica aos serviços de Radiologia, sendo que, neste caso, também a satisfação dos utilizadores se considera como indicador da qualidade e da performance do serviço.

Assim sendo, para promover a melhoria da qualidade de um serviço, é importante a aferição da perceção dos seus utilizadores, de modo a que o planeamento dessas melhorias vá de encontro aos seus padrões estabelecidos. Nesta realidade, a satisfação dos utilizadores, com o serviço prestado, constitui-se como um indicador elementar e importante da qualidade do mesmo, sendo que o conhecimento e a gestão apropriada da informação recolhida, poderá permitir a implementação de medidas adequadas à melhoria contínua da qualidade.

No presente estudo, procedeu-se à aferição da satisfação e qualidade percebida do serviço de Radiologia, através da medição das perceções dos utentes, relativamente ao desempenho do serviço, perante indicadores de tangibilidade, fiabilidade, segurança, capacidade de resposta, empatia, bem como acesso e contacto com o serviço de Radiologia, pela utilização de uma escala Servperf adaptada quer aos serviços de saúde, quer ao contexto específico da Radiologia.

Em virtude da amostra estudada se caracterizar pelas idades avançadas, associadas a níveis baixos ou inexistentes de instrução escolar, tornou-se necessária a prestação de apoio a estes indivíduos, quer ao nível da leitura das perguntas do questionário, quer ao nível do registo das suas respostas.

Verificou-se que a apreciação do serviço, por parte dos inquiridos, é bastante positiva. Para cada um dos atributos, incluídos nas dimensões aspetos físicos/tangibilidade e acesso e contacto com o serviço de Radiologia, as maiores percentagens de resposta distribuíram-se entre o “concordo bastante” e “concordo totalmente”. No entanto, para cada um dos atributos incluídos nas dimensões fiabilidade/credibilidade, garantia/segurança, capacidade de resposta/sensibilidade/recetividade e relação com os doentes/empatia, verifica-se que as maiores percentagens de resposta foram obtidas na categoria de resposta “concordo totalmente”.

Pela análise dos *scores* médios de resposta verifica-se que a dimensão mais valorizada pelos inquiridos é a relativa à Capacidade de Resposta (4,64), sendo a menos valorizada a relativa ao Acesso e Contacto (4,28).

Relativamente às características gerais do serviço de Radiologia, verifica-se que a mais valorizada se prende com a satisfação geral (4,54) e a menos valorizada com a resposta às reclamações/problemas (4,30). Verifica-se assim, que apesar dos *scores* de resposta elevados em relação a todas estas variáveis, e apesar de superior a 4, a média mais baixa de resposta, no que concerne às características gerais do serviço de Radiologia, recai sobre a resposta do serviço às reclamações ou problemas. Este valor de *score* mais baixo vai de encontro aos resultados obtidos por Miranda (2010), no estudo dos atributos da qualidade percebida pelos utentes de três Serviços de Imagiologia de um Hospital Privado, cujo questionário foi adaptado e utilizado no presente estudo. Ainda, e também de acordo com os resultados obtidos por Miranda (2010), verifica-se que apesar da existência de *scores* de resposta muito próximos entre a qualidade geral e a satisfação geral, esta última apresenta uma média amostral ligeiramente superior à primeira.

No que concerne às médias de resposta, verificou-se que quer no que concerne às dimensões estudadas, quer relativamente aos aspetos gerais do serviço de Radiologia, todas as respostas apresentam *scores* superiores a 4 (4 = “concordo bastante”/“muito bom”).

Verificou-se que a grande maioria dos inquiridos manifestaram, quer a intenção de retorno ao serviço em caso de necessidade (84,3%), quer a intenção de recomendação do mesmo a amigos/familiares (77,9%), constituindo-se estas questões como preditoras da satisfação e fidelização dos utilizadores (Miranda, 2010). No entanto, constituindo-se o serviço estudado como o único serviço de Radiologia em funcionamento na extensão territorial do Concelho onde se situa, a elevada percentagem de intenções de retorno poderá também ser um reflexo da ausência de outros serviços com a mesma proximidade aos inquiridos que o serviço em questão.

No que concerne aos aspetos mais valorizados pelos utentes, os resultados obtidos colocam o enfoque nos Técnicos de Radiologia, na sua disponibilidade, aparência e competência profissional, destacando a importância da interação entre utentes e profissionais de saúde e do fator humano na satisfação dos utilizadores do serviço, indo de encontro aos resultados obtidos por Miranda (2010), Almeida e outros (2010), Ferreira e Rodrigues (2000), Costa (2009), Pakdil e Harwood (2005), Weiss (1998), Swartz e Brown (1989) e Santos e outros (2007).

Por outro lado, verifica-se que, de modo geral, os atributos menos valorizados se prendem com os aspetos tangíveis associados ao serviço, apresentando alguma concordância com os referidos por Almeida e outros (2010), que também referem, na base da sua ordem hierárquica, os aspetos relacionados com o ruído e as condições da sala de espera.

No que concerne ao índice de satisfação global aferido, o mesmo é igual a 89,2%, podendo considerar-se a existência de um patamar de “satisfação total” com o serviço de Radiologia estudado.

No que se refere à satisfação geral, verificou-se a existência de diferenças significativas de perceção, em função da prioridade do exame e das variáveis grupo etário e situação profissional.

Quanto à prioridade do exame, verificou-se a presença de *scores* de resposta mais elevados nos exames agendados.

Relativamente às diferenças em função da variável grupo etário, verificou-se que as médias de resposta aumentam progressivamente, com o aumento da idade. Estes resultados coincidem com as observações de Hall e Dornan (1990), Larson (1999), Lopes (2007b) e Ferreira e Rodrigues (2000), que referem, com o aumento da idade, a tendência a avaliações de satisfação e qualidade mais elevadas, sendo que, também Fox e Storm (1981 como citados em Lopes, 2007a) identificam a importância da variável idade, enquanto preditora da satisfação.

No que concerne às diferenças em função da variável situação profissional, observou-se que as médias mais altas de resposta se encontram na categoria dos reformados. Constituindo-se os reformados, tendencialmente, como um grupo de idade mais avançada, os *scores* mais elevados de resposta poderão estar associados à idade dos inquiridos. Assim sendo, o elevado índice de satisfação obtido pode ter sido favorecido pela média de idades dos indivíduos da amostra.

Pela aplicação da análise fatorial, verificou-se que foram extraídos 5 fatores principais, da estrutura dos atributos da satisfação e qualidade percebida, que representam, em conjunto, 63,11% da variância observada relativamente ao serviço de Radiologia estudado, não sendo confirmadas as 6 dimensões inicialmente utilizadas.

O Fator 1 apresenta como núcleo vários atributos associados à competência profissional dos Técnicos de Radiologia, indo de encontro aos estudos de Ramsaran-Fowdar (2005), que identificou a competência profissional como uma dimensão adicional às cinco genéricas, comuns à escala Servqual e Servperf, e aos estudos de Swartz e Brown (1989), que sugeriram uma dimensão profissionalismo e competência a ser aplicada no estudo da qualidade em serviços de saúde.

A não confirmação das dimensões inicialmente conceptualizadas vai de encontro ao referido por Carman (1990 como citado em Lee, e outros, 2000), que refere que o número de dimensões da qualidade não se mantém constante nos diferentes serviços estudados, sendo que, tal como referido por Babakus e Mangold (1992) e Lee e outros (2000), se verifica a necessidade de reunião de esforços para o estudo e determinação das dimensões da qualidade adequadas ao estudo dos serviços de saúde.

No que concerne ao presente estudo, podem ainda referir-se a existência de algumas dificuldades e limitações.

As principais dificuldades foram encontradas ao nível da colaboração de alguns dos Técnicos de Radiologia na entrega dos questionários aos utentes, bem como ao nível da prestação de assistência no preenchimento dos questionários, aos inquiridos com níveis baixos ou ausência de escolaridade.

No que concerne às limitações, a consciência dos Técnicos de Radiologia, relativamente ao estudo desenvolvido, poderá ter promovido a alteração das suas práticas habituais de trabalho, pela atenção acrescida aos aspetos da sua interação com os utentes, sendo que, também não se exclui que a prestação de assistência no preenchimento do questionário possa ter exercido algum grau de influência nas opiniões manifestadas pelos utilizadores do serviço.

Sugere-se, no seguimento do presente estudo, o aperfeiçoamento da escala de medida ao serviço estudado, bem como a implementação de um programa de monitorização e reavaliação periódica da satisfação e qualidade percebida pelos utilizadores, de modo a

permitir o seguimento da evolução temporal das percepções manifestadas e a avaliação da resposta às eventuais medidas interventivas aplicadas.

Ainda, tendo em conta os resultados obtidos, sugere-se, como forma de colmatar as fragilidades detetadas e reforçar os pontos fortes identificados, o planeamento interventivo organizado em quatro eixos principais: espaços e equipamentos, relação com os utentes, informação e sinalética e formação de recursos humanos.

## Bibliografia

- Almeida, R. P., Silva, C. A., Ribeiro, L. P., Abrantes, A. F., José, H., e Ribeiro, A. (2010). Qualidade em Radiologia: Análise da percepção da Qualidade e Satisfação em dois Serviços de Radiologia distintos, segundo os utentes da consulta externa. *Acta Radiológica Portuguesa*, XXII(88), 23-32.
- Babakus, E., e Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(6), 767-86.
- Brown, S. W., e Swartz, T. A. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53(2), 92-98.
- Costa, S. G. (2009). *Satisfação dos pacientes da Clinimagem com relação aos exames de ultrassonografia*. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Cronin, J. J., e Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin Jr, J. J., e Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Esperidião, M., e Trad, L. A. B. (2005). Avaliação de satisfação de usuários. *Ciência Saúde Coletiva*, 10.
- Ferreira, A., e Rodrigues, A. T. (2000). *Uma avaliação da satisfação do utente*. Trabalho de Investigação Aplicada em Radiologia, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Freitas, A. L. P. (2005). A qualidade em serviços no contexto da competitividade. *Revista Produção Online*, 5(1), 1-24. Acedido em 31 de Outubro, 2011, de <http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/321/418.pdf>
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). (N. Salgueiro Trad). Loures: Lusociência. (Obra original publicada em 1996).
- Hall, J. A., e Dornan, M. C. (1990). Patient sociodemographic characteristics as predictors of satisfaction with medical care: a meta-analysis. *Social science medicine*, 30(7), 811-818.
- Larsson, B. W. (1999). Patients views on quality of care: age effects and identification of patient profiles. *Journal of Clinical Nursing*, 8(6), 693-700.
- Lee, H., Delene, L. M., Bunda, M. A., e Kim, C. (2000). Methods of Measuring Health-Care Service Quality. *Journal of Business Research*, 48(3), 233-246.
- Lopes, H. (2007a). *Medição da Percepção da Qualidade de Serviços: Estudos em ambiente de prestação de cuidados de saúde*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Lopes, M. S. O. C. (2007b). *A gestão da qualidade no Hospital: impacto da acreditação nas práticas críticas de gestão da qualidade para a performance hospitalar*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em 30 de Outubro, 2011, de <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/174/1/tese%20de%20Mestrado%20SL.pdf>

- Mezomo, J. C. (2001). Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos. São Paulo: Manole.
- Miranda, D. M. L. (2010). Compreender os atributos da qualidade percebida pelos utentes/doentes/clientes dum Hospital Privado da região de Lisboa. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora e Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, Évora/Lisboa, Portugal.
- Oening, K. S. (2010). Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagónicas. *Revista de Negócios*, 15(29), 45-56.
- Pakdil, F., e Harwood, T. N. (2005). Patient Satisfaction in a Preoperative Assessment Clinic: An Analysis Using Servqual Dimensions. *Total Quality Management*, 16(1), 15-30.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ramsaran-Fowdar, R. R. (2005). Identifying Health Care Quality Attributes. *Journal of Health and Human Services Administration*, 27(3/4), 428-443.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., e Abackerli, A. J. (2005). Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão e Produção*, 12(2), 279-293.
- Santos, O., Biscaia, A., Antunes, A. R., Craveiro, I., Júnior, A., Caldeira, R., e Charondière, P. (2007). *Os Centros de Saúde em Portugal: A Satisfação dos Utentes e dos Profissionais* (Sumário). Lisboa: Missão Para os Cuidados de Saúde Primários – Ministério da Saúde. Acedido em 30 de Outubro, 2011, de [http://www.mcsp.min-saude.pt/Imgs/content/page\\_10/Estudo\\_CS\\_Portugal.pdf](http://www.mcsp.min-saude.pt/Imgs/content/page_10/Estudo_CS_Portugal.pdf)
- Silva, C. A. da, Braga, D., Fialho, J., e Saragoça, J. (2011). *Estudo da satisfação dos utentes e colaboradores da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E. (2010): Utentes dos Centros de Saúde e dos Hospitais, e grupos profissionais da ULSBA* (Relatório de Final/2011). Universidade de Évora.
- Sousa, P. J. S. (2010). Qualidade em saúde: da definição de políticas à avaliação de resultados. In C. A. Silva, M. Saraiva e A. Teixeira (Eds.). *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar: Qualidade e Saúde – perspectivas e práticas* (Número Temático 1, pp. 19-31). (Colecção TMQ Qualidade). Edições Sílabo.
- Weiss, G. L. (1988). Patient satisfaction with primary medical care. Evaluation of sociodemographic and predispositional factors. *Medical Care*, 26(4), 383-392.
- Zanon, U. (2001). *Qualidade da assistência médico-hospitalar. Conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade*. Rio de Janeiro: Medsi.



## UM OLHAR MICROPOLÍTICO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

João Eduardo Martins

**Resumo** No presente texto propõe-se uma revisitação da abordagem micropolítica das organizações escolares no sentido de realçar a sua potencialidade heurística para a compreensão das organizações escolares no seu nível meso de análise. Rompendo com as propostas das abordagens mais clássicas das teorias organizacionais as propostas analíticas a partir das micropolíticas de escola têm como enfoque fundamental as relações de poder que os diferentes actores escolares levam a cabo a quando dos processos de construção social da ordem social no interior dos espaços escolares.

**Palavras-chave** Organizações escolares, micropolítica, poder, ordem negociada

### A potencialidade heurística da abordagem micropolítica

Segundo Afonso (1994) podemos referir que a investigação em micropolíticas desenvolveu-se, sobretudo, a partir dos anos oitenta quando se publicaram as obras mais influentes (Hoyle, 1982; Ball, 1994). Porém, as suas raízes derivam do trabalho clássico de Waller, no qual a organização escolar era descrita como uma “*ordem política*”, dada a natureza autocrática e coerciva das relações entre professores e alunos (Waller, 1932). Segundo Afonso existe uma grande variedade de micropolíticas, mas todas incluem o elemento distintivo chave que constitui o enfoque na utilização do poder (influência) por parte de indivíduos ou grupos, para alcançarem objectivos específicos, no seio de uma organização (Afonso: 160). Ao longo das últimas décadas a área das micropolíticas da escola procurou afirmar-se como um movimento para a construção de uma alternativa teórica às concepções dominantes sobre a escola como organização. Para Carvalho (1999) o essencial das críticas aos anteriores paradigmas pode ser sumariado nos seguintes termos: Como *obstáculo teórico* ao conhecimento, já que os modelos racionais e dos sistemas falham na consideração da complexidade, instabilidade e conflito nos dispositivos organizacionais, ignoram as diferenças individuais em termos de valores, ideologias, escolhas, propósitos, interesses, *expertise*, histórias, motivações e interpretações; como *obstáculo prático*, pois o conhecimento gerado no seu âmbito pouca coisa significativa diz sobre o como as escolas funcionam quotidianamente e não dá mais do que descrições abstractas, conceptualmente áridas e carentes de significado e validade para os professores, deslizando para a prescrição; como *obstáculo político*, na medida em que são entendidas como reflexos dos interesses e das necessidades dos administradores, daí a denominação de teorias dos amos e finalmente, como um *obstáculo científico*, no sentido em que as teorias administrativas são tomadas como ideologias, isto é, legitimações de certas formas de organização, que oferecem argumentos em termos da racionalidade e da eficiência para conseguir e manter o controlo da organização pelos administradores. O mesmo autor salienta que ao procurar afirmar-se como alternativa conceptual às teorias tradicionais da organização escolar, propôs-se uma dupla mudança.

- No *centro de interesse* (em vez de uma concepção codificada de organização como estrutura separada daqueles que a compõem, a prioridade aos actores sociais como constituintes básicos da organização); e nos *pressupostos* (os princípios que guiam a análise do funcionamento da organização são representados pelo modo como esses actores definem, interpretam e manejam as situações com que se enfrentam) (Carvalho,1999:85). Dizia Stephan Ball em meados dos anos oitenta:

*“(...) a sociologia da organização escolar é um campo onde se tem dado pouco ou nenhum progresso. As teorias e os conceitos apenas têm mudado desde os anos 60. Nem os teóricos da organização nem os investigadores educativos têm dado muitas contribuições úteis ou de importância” (Ball, 1994:19).*

Refere o autor da obra *A Micropolítica da Escola* que as análises organizativas, categoria em que inclui a teoria organizacional e as tradições da “*sociologia das organizações*” nos têm dito pouca coisa de alguma significação sobre o modo como as escolas funcionam na realidade quotidiana. E continua ainda:

*“Em grande parte, os teóricos da organização têm permanecido encerrados, explícita ou implicitamente, dentro dos parâmetros anuladores da teoria dos sistemas e tenderam a descuidar a descrição em favor da prescrição ou a mover-se de maneira vacilante entre as duas. Preferem a abstracção do debate conceptual à desordem concreta da investigação empírica dentro das escolas” (idem:19).*

Para este mesmo autor nas últimas décadas tem predominado na sociologia da educação os motivos continuamente repetidos do “*macro*” frente ao “*micro*”, a estrutura frente à acção, a liberdade frente ao determinismo e os professores frente ao modo de produção. Em aspectos importantes, isto tem conduzido a subvalorizar e a representar erroneamente outras esferas importantes de análise nos estudos sociológicos, o grupo de trabalho e a organização, o que se pode chamar de mesonível.

*“A ênfase na análise de sistemas nos intentos de compreender o funcionamento das escolas não tem dado origem a mais do que um conjunto de descrições abstractas conceptualmente áridas e carentes de significado e validade para os professores” (ibidem:21).*

Ou ainda:

*“(...) as teorias de sistemas só proporcionam uma descrição limitada e ingénua das possibilidades de mudança e não têm verdadeira capacidade para explicar ou descrever os conflitos ou contradições intraorganizativas. Dentro desta concepção, não se ignora de forma total o conflito, contudo considera-se dentro da lógica do paradigma, como aberrante e patológico. Põe-se a ênfase na solução ou controle do conflito, tratando-o como se fosse uma enfermidade que invade o corpo da organização (Ball:22).*

Assim, para Ball, as teorias clássicas de análise das organizações são ideologias, legitimações de certas formas de organização. Expõem argumentos em termos da racionalidade e a eficiência para conseguir o controlo.

*Em nenhum âmbito isto é evidente com mais clareza que na aplicação actual das teorias da administração às escolas. Elas são amplamente aceites por administradores e professores como a “melhor maneira” de organizar e administrar escolas (ibidem:23).*



Seguindo Sarmento podemos dizer que o conceito de “micropolíticas” nasce da constatação da existência no interior das organizações de intervenções dos actores que procuram conduzir-se de forma a obter ganhos de poder e a autocontrolar a sua actuação (Sarmento, 1994:31). Para Blase o conceito de micropolítica:

*“(...) refere-se ao uso formal e informal do poder por indivíduos e grupos para alcançarem os seus objectivos dentro das organizações. Em grande medida, os actos políticos resultam das diferenças percebidas entre indivíduos e os grupos, associadas à motivação para utilizarem o poder com o objectivo de influenciar e/ou proteger. Embora tais actos sejam conscientemente motivados, qualquer acto, consciente ou inconscientemente motivado, qualquer acto e processos cooperativos como os conflituais fazem parte do âmbito da Micropolítica. Para além disso, os factores macro e micropolíticos frequentemente se influenciam mutuamente” (Blase in Afonso, 1994:159).*

Hoyle define as micropolíticas como as estratégias através das quais indivíduos e grupos procuram, em contextos organizacionais, utilizar os seus recursos de autoridade ou influência para prosseguirem os seus interesses, e que envolvem quatro dimensões fundamentais: 1) estratégias; 2) interesses; 3) coligações; 4) influência. Os interesses são perseguidos por coligações de indivíduos em torno de interesses comuns e exercidos não pela autoridade mas pela influência. Interesses e estratégias são dos principais tópicos das análises e descrições micropolíticas, e sobre ou a partir delas múltiplas classificações se têm formado (Hoyle in Carvalho, 1999:95). Em consonância com esta perspectiva Ball põe em evidência as escolas como “campos de lutas”.

*“Considero as escolas, tal como em praticamente todas as outras organizações sociais, “campos de luta”, divididas por conflitos em curso ou potenciais entre os seus membros, pobremente coordenados e ideologicamente diversos” (Ball, 1994:35).*

O modelo de micropolíticas começa por reconhecer a diversidade de perspectivas e objectivos dentro das organizações, as quais são pluralistas em termos de valores e crenças e estão divididos em vários interesses, subunidades e subculturas. As palavras-chave são: *Poder, coligações e negociação* (Hughes in Sarmento:32). A acção política (as lutas, as negociações, os conflitos, as cooperações, as alianças, as coligações, entre grupos ou entre grupos, as estratégias e as manobras, individuais ou colectivas) inerente ao quotidiano de qualquer dispositivo social, funda-se nos constrangimentos, pressões, limitações e oportunidades, aí vividos e alimenta-se da variedade e divergência de interesses dos actores e grupos em presença. A organização é uma arena de luta política (Carvalho, 1999:85). A actividade micropolítica pode envolver tanto a luta em torno de recursos como a luta pela definição das regras dessa luta. A micropolítica cobre tanto o espaço de acesso, de alocação e de distribuição dos recursos e recompensas materiais e simbólicos como o espaço de estabelecimento da ordem organizacional e educativa, da definição do modo de controlo da organização e de definição do que é tomado como válido do ponto de vista educativo nessa organização (Carvalho, 1999:88). As perspectivas micropolíticas enfatizam os aspectos dialécticos, interactivos, multidireccionais, estratégicos, conflituais, ideológicos e interpretativo-perceptivos da

organização no que se relaciona com o uso do poder (Blase in Sarmento:32). A alteração ao nível dos conceitos-chave para a análise das organizações em relação a anteriores paradigmas é fundamental para Ball: *poder*-autoridade; *diversidade de metas*-coerência de metas; *disputa ideológica*-neutralidade ideológica; *conflito*-consenso; *interesses*-motivação; *actividade política*-tomada de decisões, *controlo*-consentimento. Como afirma Hoyle, é no domínio das organizações escolares que se poderão encontrar formas mais elaboradas e explícitas de micropolíticas.

*“As escolas são talvez particularmente atreitas à actividade micropolítica por duas razões principais:*

*- Uma é a sua característica de “debilmente articulada” (loosely coupled), a qual constitui o “terreno” em que tal actividade pode florescer.*

*- A segunda são as formas concorrenciais de legitimação de tomada de decisão, que decorrem do desafio colocado à legitimidade formal (da administração das escolas) por formas alternativas, democráticas e profissionais, de exercício da autoridade, as quais são particularmente apropriadas às organizações escolares” (Hoyle in Sarmento:32).*

### **Micropolíticas de escola: Alguns resultados de investigação**

Cavaco (1990) é uma autora que utiliza o conceito de *poder* para analisar empiricamente a escola secundária Portuguesa. Demonstra no seu estudo como as professoras e professores consoante o maior ou menor estatuto social que usufruem nas organizações escolares têm vantagens ao nível da apropriação dos recursos educativos, no modo como definem o que deve ser a “*realidade*” escolar e em outros aspectos importantes da vida destas organizações. Uma das principais divisões estatutárias encontradas é entre os mais “*novos*” e os mais “*velhos*”. Os professores recém-chegados são enviados para a periferia dos espaços escolares tendo grandes dificuldades em fazer ouvir a sua voz. Berger (1976) num dos seus estudos sobre a escola primária encontra fortes divisões estatutárias com fortes influências na vida dos professores entre os “*efectivos*” e os “*não-efectivos*”. Caria (1997) cujo estudo passou pela análise do espaço escolar do 2º ciclo do ensino básico também encontrou assimetrias estatutárias fortes em que são os professores mais antigos na escola que têm maior capacidade para impor consensos, sendo os mais novos muitas vezes incapazes de redefinir as situações, mesmo quando não concordando com as mesmas. António Nóvoa, em relação aos professores do ensino secundário, encontrou diferenciações nas percepções subjectivas dos professores, entre os “*mercenários*”, que são os que entraram para o ensino porque não encontraram outras alternativas profissionais, e os “*verdadeiros*” professores, que escolheram deliberadamente a profissão e encaram a sua actividade como uma verdadeira “*missão*” pedagógica (Nóvoa citado por Lima, 2000:68). Outras divisões estatutárias são frequentes no espaço escolar, há então os professores da “*manhã*” e da “*tarde*”, ou ainda da “*noite*”, existem os professores das disciplinas “*nobres*” e “*menos nobres*”, onde a hierarquização dos saberes escolares entre os saberes mais “*intelectuais*” e os mais “*práticos*” se faz sentir, há os professores da “*casa*” e os de “*fora*”, os licenciados profissionalizados e os “*outros*” não profissionalizados, os professores do ensino “*especial*” e os não “*especializados*”; todas estas hierarquias estatutárias contribuindo para fazer do espaço escolar um lugar onde a

micropolítica é uma constante. Castro (1995) no seu estudo sobre *“O Director de Turma nas escolas portuguesas”* procura compreender o *“sistema de acção concreta”* do Director de Turma a partir de um modelo de análise da organização escolar que denomina de trifacetado. Mobiliza desta forma o *“modelo burocrático”*, o *“modelo de ambiguidade”* e o *“modelo político”*. Para esta autora:

*“O “modelo burocrático”, ao valorizar a estrutura formal e as normas legais e ao defender uma racionalidade absoluta, constitui apenas o quadro oficial de suporte ao desenvolvimento da actividade dos diferentes actores educativos, transmitindo-nos uma visão demasiado irreal e simplista da organização (...)*

*Os “modelos de ambiguidade”, ao conceberem as escolas como “anarquias organizadas” e “sistemas debilmente articulados”, alertam-nos para as ambiguidades em torno dos quais se encontram estruturados os estabelecimentos de ensino, permitindo-nos uma melhor compreensão do comportamento dos actores que fogem à lógica racionalista de subjugação às normas formalmente estabelecidas. Ao considerarem as organizações como realidades construídas pelos seus membros, alertam-nos para a escassez de elementos estáveis e para a fraca conexão entre eles, valorizando de uma forma inequívoca a(s) cultura(s) prevalecente(s) em cada estabelecimento de ensino (...)*

*“O modelo político” ao valorizar a “autonomia relativa” dos actores, chama a atenção para a diversidade de perspectivas existentes, bem como para os conflitos e tensões que conseqüentemente podem surgir na organização. Evidenciam, pois, a realidade individualizada que cada escola representa, proporcionando-nos alguns esclarecimentos sobre os fenómenos organizacionais e a dinâmica interna de cada uma no que diz respeito às atitudes, comportamentos e estratégias de diferentes actores (...)” (Castro, 1995:142).*

Mobilizando os contributos destes diferentes modelos teóricos a autora refere que:

*“Ao privilegiarmos as diferentes dimensões exploradas nos três modelos em análise, parece-nos que podemos fazer referência a um modo de funcionamento trifacetado da escola como organização, fazendo resultar o “sistema de acção concreto” dos Directores de Turma da coexistência e articulação dos modelos em apreço, pese embora reconhecermos que em determinado momento pode ser enfatizado uma só face de um deles, ou uns ou mais faces de alguns, ou até nuances dos três” (idem:142).*

Afonso (1994) é um dos autores que em Portugal pôs em relevo a dimensão política das organizações escolares. Na sua investigação sobre *“A Reforma da Administração Escolar”* numa escola secundária Portuguesa, a abordagem política é colocada em plano de destaque para compreender as expectativas das diferentes clientelas escolares face à reforma. Apesar de mobilizar os contributos da análise estratégica e das abordagens micropolíticas, o principal quadro teórico mobilizado é o modelo dos Sistemas Políticos que Easton utiliza para estudar os factos políticos. É essencialmente a partir desta perspectiva, que Wirt e Kirst já tinham transposto para a análise das organizações escolares que é feita luz sobre o fenómeno em estudo. Pais, professores, alunos, autoridades ministeriais, são vistos como diferentes clientelas, com diferentes perspectivas, interesses e objectivos, levando-nos para uma visão conflitual das

organizações, onde novamente o poder é um conceito-chave na compreensão das acções dos diversos actores organizacionais. Sendo a escola conceptualizada como um sistema político, esta é “*olhada*” como lugar onde as suas diferentes clientelas lutam por recursos escassos, materiais e simbólicos, e onde as lutas pelo poder em torno desses recursos ganham lugar preponderante na análise. Decisões como a nomeação de um director de turma, a selecção de um manual, a organização de um horário lectivo, a afectação do espaço da escola e o tempo de ensino para as disciplinas específicas ou para actividades não curriculares especiais, pressupõem prioridades estratégicas, implícitas ou explícitas, que podem remontar aos interesses de clientelas específicas (Afonso, 1994:66). Estas diferentes clientelas são assim produtoras de *inputs*, sob a forma de apoios ou exigências, que serão objecto de respostas sob a forma de *outputs*, num processo de *feedback* permanente que procura a *homeostase* para todo o sistema. Também dentro do próprio sistema se podem processar *withinputs*, uma vez que as lutas internas na organização escolar são muitas vezes fundamentais para a obtenção de vantagens sobre os diversos tipos de recursos. Os professores são sem dúvida, a principal clientela, na luta pelo controlo social, no interior das organizações escolares sobrepondo-se muitas vezes os seus interesses aos diferentes interesses dos pais, alunos, funcionários, ou ainda das autoridades ministeriais. Embora o enfoque de análise privilegiado por Natércio Afonso seja as abordagens políticas dos fenómenos organizacionais e em particular das organizações escolares, ele centra-se sobretudo na escola como sistema político, apenas utilizando recursos teóricos da análise estratégica e das micropolíticas de escola como complemento da primeira para atingir uma maior fecundidade heurística do problema teórico e empírico em análise. Outro autor cujo trabalho se situa claramente numa perspectiva política dos factos escolares é Luís Miguel Carvalho, autor que procura descrever e analisar a trajectória de um grupo de disciplina de Educação Física entre os anos de 1968 e 1986. Na sua tese de doutoramento “*Oficina do Colectivo - Narrativas de um Grupo de Disciplina de Educação Física (1968-1986)*” procura explorar e compreender os factores políticos através dos quais o mesmo se foi organizando e que simultaneamente interferiram nas definições da disciplina de Educação Física, do seu status enquanto matéria de ensino e do status dos seus professores, num estabelecimento escolar. Essa compreensão é procurada através de um estudo de caso histórico-organizacional. Deste modo, a entrada no mundo dos grupos disciplinares faz-se através do lado político, admitindo-se que as relações políticas que nele ou através dele se estabelecem são estruturantes das diferentes formas sociais que o grupo toma e das diferentes configurações de sentidos que o habitam ao longo do tempo. O olhar privilegiado pelo autor sobre a construção da definição e do status local da Educação Física e dos seus professores é organizado em torno da actividade política do grupo de professores de Educação Física na escola. Parte-se do pressuposto que os departamentos (neste caso, o grupo de disciplina) por matéria de ensino podem ser concebidos como arenas políticas nos quais a obtenção e a distribuição de recursos (materiais e simbólicos) e a criação de sentidos são características centrais e interrelacionadas. Os escassos bens materiais e simbólicos em disputa incluem tanto o acesso e o uso de financiamento, tempo, informação, equipamento, recursos humanos, como a aplicação de regras, o prestígio entre colegas e alunos, ou ainda a demarcação de zonas de influência e controlo entre professores, professores e agências de administração escolar, professores e alunos (Carvalho:12). Nas palavras de Carvalho:

*“Claramente, o que está em disputa não são apenas recursos, mas também a definição e o controlo acerca do que são os professores de Educação Física., o que é a Educação Física como disciplina escolar e como deve ser ensinada” (Carvalho, 1999:12).*

Neste seu estudo o autor perspectiva os professores como actores políticos, através de relações e de práticas que se desenvolvem em vários contextos; desde a sala de aula até outras zonas do estabelecimento escolar (relações com a administração escolar, famílias, colegas, associações sindicais, ou ainda noutras esferas da vida social). O grupo de disciplina de Educação Física é assim tido como uma arena política que participa na redefinição local da Educação Física e do status da disciplina e dos seus professores. São mobilizados os contributos das análises micropolíticas da escola, central na análise, sendo requeridos também contributos da análise estratégica e de alguns conceitos centrais na sociologia da tradução de Latour (1989) e Callon (1988). O estudo decorre em torno das políticas de status do grupo de Educação Física ao longo dos anos em análise e do modo como os professores gerem essas políticas intragrupais e a sua relação com os outros actores escolares envolvidos na teia de interdependências sociais desse mesmo processo de organização grupal. A noção de Status utilizada pelo autor é usada no sentido de:

*“(...) posição social associada a direitos e deveres e a um posicionamento relativo numa ordem hierárquica baseada em critérios objectivos e subjectivos de prestígio, autoridade e bens, seja no plano material seja no simbólico” (Carvalho, 1999:12).*

Como refere o autor:

*“A observação das políticas do quotidiano nas organizações remete, fundamentalmente, para os trabalhos de preservação ou alargamento das áreas de implicação e também, de protecção ou obtenção de posições (...) Ao longo das suas carreiras os professores de Educação Física confrontam-se, criam e recriam hierarquias, por exemplo as hierarquias do conhecimento e do conhecimento escolar, da administração escolar, ou do grupo ocupacional” (idem:12).*

O conceito de políticas de status, diz-nos Carvalho poder ser entendido aqui como o envolvimento dos professores de Educação Física na reprodução, resistência ou transformação dessas hierarquias nas escolas. Com a noção de *tradução* destaca-se o papel de dois mecanismos políticos inseparáveis, o de *traduzir*, ou seja, expressar em termos próprios o que os outros dizem e querem, as suas razões para agir e para agir do modo como agem, o mesmo é dizer dar sentido às acções e relações de outros, com inteligibilidade tal que uns se tornam porta-vozes de outros. O de *deslocar*, mecanismo que é utilizado para modificar objectivos, interesses e identidades de outros e de os deslocar fisicamente no espaço e no tempo. Com estes dois mecanismos (a tradução e o deslocamento) o autor destaca e põe em relevo o papel da gestão dos sentidos nos processos políticos de construção de saberes uma vez que:

*“(...) o vocabulário e os conceitos correntes e comuns operam selectivamente sobre a visibilidade das coisas e exercem uma poderosa regulação sobre as percepções, as cognições e as preferências, sobre a promoção ou marginalização de pessoas e ideias (...) (Carvalho:13).*

Fica assinalada assim a importância para a inteligibilidade das políticas de status do grupo de disciplina de Educação Física a contribuição de Latour e Callon. Afonso (1991) aborda as relações de poder no quotidiano da escola e da sala de aula centrando o seu foco de análise nas relações entre professores e alunos. Afonso caracteriza a relação pedagógica como uma relação assimétrica considerando a desigualdade de poder entre professores e alunos como um dos traços mais marcantes da estrutura social da sala de aula. Contudo se os professores estão numa posição privilegiada na interacção social com os seus alunos, estes também não são donos de um poder absoluto. O autor chama a atenção para o poder informal que têm certos alunos de imporem as suas definições da situação no processo de ensino aprendizagem condicionando o modo de organização do mesmo. A capacidade que têm certos alunos de mobilizar “conjuntos de interacção” ou certos alunos cujas subculturas de pertença são menos conformes com as normas escolares de condicionar a relação pedagógica, tornam a relação de poder professor-aluno menos assimétrica podendo mesmo esta reverter a favor destes últimos. Recordemos o que nos dizem Crozier e Friedberg (1997) sobre o poder dos actores nas organizações quando referem que em qualquer organização os actores independentemente da posição que ocupam na estrutura organizacional possuem sempre um mínimo de poder decorrente das zonas de incerteza organizacional. Afonso põe ainda em destaque a sala de aula como lugar de estratégias entre os diferentes actores mobilizando para isso Nizet e Hiernaux (1987) no seu estudo sobre “*O aborrecimento dos jovens na escola*” onde os professores utilizam estratégias “*severas*” ou “*suaves*” como forma de controlo social baseada na gestão da distância social. Estes dois autores demonstram nesta obra que a violência e o aborrecimento dos alunos remetem para o desfasamento existente entre a oferta escolar e o modelo cultural destes últimos. Quando o desfasamento é forte predominam os comportamentos de oposição e retraimento, quando é reduzido e a oferta escolar está em continuidade com o modelo cultural, as manifestações negativas diminuem em frequência e intensidade. Analisando a relação pedagógica entre professor e aluno como relação de poder, os autores chegam à conclusão que as estratégias utilizadas pelos docentes são diversificadas de acordo com o maior ou menor desfasamento entre o que a escola oferece e o modelo cultural valorizado pelos alunos. Em situações de desfasamento predominam as estratégias “*severas*”, onde os professores cultivam a distância social em relação aos alunos preservando uma relação social assimétrica e em situações de continuidade predominam as estratégias “*suaves*” em que os professores buscam a proximidade com os alunos, procurando diminuir a assimetria na relação com os mesmos. Nizet e Hiernaux (1987) mobilizam os contributos teóricos da sociologia das organizações e fazem dos conceitos de poder e de estratégia enfoques centrais de inteligibilidade da sua análise. Para além disto estes autores parecem-nos fazer bastante bem a integração dos níveis “*micro*” e “*macro*”, uma vez que levam em conta para além de elementos de controlo burocrático (constrangimentos da organização escolar como as regras e regulamentos burocráticos ou a inspecção aos professores, têm influência na interacção professor-alunos e nos tipos de estratégias mobilizadas pelos mesmos) aspectos da estrutura social como por exemplo o maior ou menor nível de desemprego, cuja influência se reflecte no tipo de estratégias utilizados para mobilizar os alunos para o acto pedagógico (Nizet e Hiernaux, 1987:59). Carlos Alberto Gomes nas suas reflexões teóricas e metodológicas sobre a utilização do conceito de “*estratégia*” nos estudos sociológicos da sala de aula, sob o ponto de vista dos interaccionistas simbólicos leva-nos a uma melhor compreensão das estratégias dos

professores e dos alunos no seio das organizações educativas. Estes actores escolares são vistos como:

*“(...) actores sociais com perspectivas e objectivos próprios capazes de pôr em prática “estratégias” para lidar com os dilemas e constrangimentos, de diversa origem e natureza, com que se confrontam.” (Gomes, 1993:603).*

Recorrendo a Peter Woods, autor de referência nos estudos sociológicos de sala de aula e das abordagens interaccionistas, alerta-nos para o facto de no processo de ensino-aprendizagem os professores tentarem alcançar uma grande variedade de objectivos, sendo a selecção dos mesmos feita na base de factores como os recursos existentes, o ratio professor/alunos e a receptividade ou não destes últimos. Estes são vistos como um dos principais factores de constrangimento no trabalho dos professores a que estes terão que adaptar as suas estratégias. Estas últimas são perspectivadas como respostas conscientes e criativas a constrangimentos. Woods numa das suas investigações empíricas salienta o facto de os professores face aos constrangimentos impostos pelo funcionamento das organizações escolares praticarem o que designa por *“estratégias de sobrevivência”*, onde o que está em causa no seu desempenho profissional são questões como o seu bem-estar físico, mental e nervoso, a sua permanência ou não na carreira profissional, a identidade sócio-profissional, o estatuto, o seu modo de vida e a sua auto-estima. Perante isto os professores estudados por Woods põem em prática o que o mesmo designa uma *“pedagogia de sobrevivência”*, ou seja, adaptam uma forma de organização do trabalho e de interacção com os alunos tendo como principal fundamento garantir a sua *“sobrevivência”*. Outro autor que partilha desta perspectiva, Descombe, refere que:

*“(...) as estratégias adoptadas pelos alunos e pelos professores dependem, em grande medida, do contexto físico e institucional em que ocorrem. Os professores e alunos identificam possibilidades e constrangimentos no contexto em que operam e adaptam estratégias que consideram apropriadas no quadro de circunstâncias particulares.” (Gomes, 1993:612).*

Gomes propõe uma metodologia de investigação que promova o conhecimento das perspectivas dos actores e que se observe simultaneamente as suas práticas, evitando desta forma interpretações apressadas com risco de enviesamentos por parte dos investigadores, das estratégias dos diferentes actores. Este foi o conselho que levámos muito a sério a quando a nossa investigação sobre as relações de poder e de status entre os professores do ensino dito regular e os professores de apoio educativo no seu trabalho com os alunos com *“dificuldades de aprendizagem”* a partir de um estudo de caso numa escola primária portuguesa (Martins, 2001, 2004). Nesta investigação conceptualizámos o espaço escolar como uma *arena política* assumindo o pressuposto teórico de que os diferentes actores que participam na cena educativa podem ter diferentes ideologias, concepções e interesses sobre o mundo educacional e negociam, definem e redefinem em constantes trocas sociais micropolíticas, os diferentes sentidos simbólicos, os modos de organização do espaço escolar, a divisão social do trabalho com os seus alunos e a *“melhor maneira”* de levar a bom porto a sua *“missão”*. Os resultados principais da investigação permitiram concluir que as relações de poder e de status entre as diferentes categorias de professores em análise influem fortemente no trabalho pedagógico que os mesmos realizam com os seus alunos. Num estudo empírico recente realizado num agrupamento de escolas

(Beirante, 2012) procura-se compreender a cooperação nas organizações educativas num contexto de instabilidade e incerteza. Os resultados desta investigação mostram como em organizações complexas como o são as organizações escolares a elevada assimetria na distribuição do poder não é impeditiva do surgimento de um espaço de cooperação que os actores são capazes de produzir aproveitando as relações de poder informais que as zonas de incerteza organizacional permitem levar a cabo. Num sistema educativo caracterizado por uma elevada centralidade e marcado pela burocracia e pela opressão (Beirante e Braga, 2012:75) e com um director de escola que se alia o mais das vezes às decisões normativamente impostas pelo poder político, exercendo o duplo papel de autocrata em relação aos seus subordinados e de subserviente em relação aos decisores políticos, defendem estes autores que as dinâmicas de cooperação nas organizações educativas não são incompatíveis com a distribuição assimétrica de poder, salientando, no entanto, a necessidade de combater energeticamente o recrudescimento da hostilidade por parte de quem detém uma parcela maior de poder e usa essa vantagem para impedir a capacidade de agir dos outros actores sociais. Propõem estes autores que mais do que um gestor técnico as organizações educativas deveriam caminhar na sua gestão para o exercício do papel do director como líder social capaz de mobilizar e estimular a participação dos diferentes actores educativos e pôr essa participação ao serviço da comunidade educativa. Finalmente, Martins (2013) estudando duas organizações formativas fora do mundo escolar, um Centro de Formação Profissional e uma Associação de Desenvolvimento Local, que têm a seu cargo a implementação de cursos de educação e formação de adultos e de Centros Novas Oportunidades, no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, encontra uma tensão forte, entre, por um lado, uma lógica de acção emanada do aparelho de Estado marcada por uma concepção implementacionista que não se preocupa com a voz dos actores que têm a responsabilidade de implementar a medida no terreno e por outro lado, uma lógica de acção que se orienta por uma vontade de construção colectiva da acção pública e que reclama o papel dos intervenientes nos terrenos educativos não só na implementação prática e operacional desta medida de política pública mas também na construção da decisão pública. O que se passa no nível meso das organizações educativas condiciona decisivamente os modos como as políticas educativas são implementadas.

### **Para concluir**

Defende-se neste artigo que a abordagem micropolítica das organizações escolares é portadora de uma elevada pertinência heurística para a compreensão dos constructos sociais que constituem as organizações escolares no mundo contemporâneo. Seguindo a proposta de Stephen Ball (1994) podemos afirmar que as escolas são lugares em que a influência interpessoal, o compromisso e as negociações no jogo de bastidores chegam a ser tão ou mais importantes do que os procedimentos formais e as reuniões oficiais. Entrar na caixa preta das organizações escolares para desvendar os seus mecanismos mais ocultos implica reconhecer os espaços escolares como espaços de disputa ideológica e as escolas como campos de lutas pela definição social mais legítima do mundo escolar. Esta abordagem implica romper com as propostas interpretativas tradicionais (ditas clássicas) das teorias organizacionais centradas sobre a importância do formal e da burocracia para se centrar na análise dos sistemas de acção concretos construídos socialmente pelos



diversos actores escolares. Não se trata de reconhecer que a dimensão formal das organizações não é importante, nem deixar de reconhecer o funcionamento das organizações escolares na sua forma dúplice (Lima, 1994) mas tendo em boa conta esses vectores analíticos propor como dimensão fundamental de compreensão explicativa do funcionamento do mundo escolar as relações de poder que são essenciais na sua produção e reprodução.

## Bibliografia

- Afonso, A. (1991). Relações de poder no quotidiano da escola e da sala de aula – elementos para uma análise sociológica e organizacional. *Cadernos de Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, 10/11,
- Afonso, N. (1994). *A reforma da administração escolar: A abordagem política em análise organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela – Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Beirante, D. (2012). *A cooperação nas organizações educativas em contexto de imprevisibilidade e incerteza*. Évora: Universidade de Évora.
- Beirante, D. e Braga, D. (2012). A distribuição de poder nas organizações educativas: o declínio do despotismo individual para o nascimento do espírito cooperativo. *Organizações e Trabalho*, nº37/38, APSIOT, pp. 73-88.
- Berger, I. (1976). *Uma Socióloga na Escola Primária*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Callon, M. (1988). *La Science et ses réseaux*. Paris: La Découverte.
- Caria, T. (1997). Leitura sociológica de uma experiência de investigação etnográfica. *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 25, 125-138.
- Carvalho, L. (1999). *Oficina do Colectivo – narrativas de um grupo de disciplina de Educação Física (1968-1986)*. Dissertação de Doutoramento: Universidade Técnica de Lisboa.
- Castro, E. (1995). *O Director de Turma nas escolas portuguesas*. Porto: Porto Editora.
- Cavaco, M. (1990). Retrato do professor enquanto jovem. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 29, 121-139.
- Crozier, M. e Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Gomes, C. (1993). A interacção selectiva na escola de massas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 3, 35-49.
- Hoyle, E. (1982). Micropolitics of educational organizations. *Educational Management and Administration*, 10, 87-98.
- Formosinho, J. (1980). As bases de poder do professor. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XIV, pp. 301-328.
- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris: La Découverte.
- Lima, J. (2000). Questões centrais no estudo das culturas profissionais dos professores – uma síntese crítica de bibliografia. *Educação, Sociedade e Culturas*. Porto: Edições Afrontamento, nº 13, 59-103.
- Martins, J. (2001). *A construção social das práticas de apoio educativo aos alunos com “dificuldades de aprendizagem” numa escola primária portuguesa: O poder e o status na mediação do modo de organização do trabalho professoral*. Dissertação de mestrado realizada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. (não publicada).

- Martins, J. (2004). A construção social das práticas de apoio educativo aos alunos com “*dificuldades de aprendizagem*”: Um estudo de caso numa escola primária portuguesa. *Forum Sociológico*, nº 11/12 (2ª série), pp. 321-347.
- Martins, J. (2013). *Das Políticas Às Práticas De Educação De Adultos. Lógicas de Acção, Sentidos E Modos De Apropriação Localmente Produzidos*. Tese de Doutoramento em Sociologia. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.  
<http://hdl.handle.net/10362/11395>
- Nizet, J. e Hiernaux, J. (1987). *Aborrecimento dos jovens na escola*. Porto: Rés-Editora.
- Resende, J. (2008). *A Sociedade contra a Escola? A Socialização Política Escolar num Contexto de Incerteza*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sarmiento, M. (1994). *A vez e a voz dos professores – contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Wiley.

## **RECENSÕES**



## HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. THEORY & PRACTICE

[David MCGuire and Kenneth Mølbjerg Jørgensen]<sup>1</sup>

*Maria Manuel Serrano*

Esta obra, organizada por David MCGuire<sup>2</sup> e Kenneth Mølbjerg Jørgensen<sup>3</sup>, tem o duplo objectivo de ser uma introdução ao estudo do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e de servir de plataforma para o estudo avançado e aprofundado do tema. O livro destina-se a estudantes, professores, gestores e a todos os indivíduos interessados em perceber como o DRH pode contribuir para facilitar a introdução de inovações (de vários tipos) nas organizações.

No âmbito da gestão, o DRH emergiu, recentemente, como um dos temas mais dinâmicos e multifacetados. Ainda assim, e apesar da diversidade de abordagens vertidas em diversos manuais, os autores notam que há tópicos do DRH que são sistematicamente negligenciados. A organização desta obra visa, precisamente, integrar a variedade de dimensões requeridas para o estudo do DRH. Desde a emergência da Gestão de Recursos Humanos (GRH), na década de 1980, que o DRH surge na literatura especializada como um subtema da GRH e, por vezes, como sinónimo de formação profissional. Esta visão restrita do DRH é, nesta obra, substituída por outra que demonstra o seu carácter sistémico e põe em evidência que o conceito se constrói a partir de uma multiplicidade de contributos teóricos e empíricos, provenientes de várias áreas do saber.

A estrutura do livro demonstra isso mesmo! Cada um dos seus 16 capítulos tem objectivos específicos pré-definidos, procura demonstrar a relação entre a teoria e a prática e termina com um conjunto de questões para reflexão.

No capítulo 1, *Foundation of Human Resource Development* (pp. 1-11), situam-se as origens e apresentam-se os esforços de definição do DRH. O conjunto de definições (desde 1964 a 2004) apresentado mostra a evolução do conceito, a sua natureza interdisciplinar e os seus componentes chave. Comparam-se os Estados Unidos da América com a Europa, no que concerne à noção e à operacionalização do conceito, e alerta-se para a necessidade do DRH desenvolver uma base empírica própria e de se afirmar como uma ferramenta de competitividade organizacional.

O capítulo 2, *Assessing the Effectiveness of Training Solutions* (pp. 12-23) aborda um dos temas centrais do DRH – a formação e desenvolvimento. Analisam-se vários tópicos, susceptíveis de afectar a eficiência das soluções de formação nas organizações, nomeadamente: as teorias da aprendizagem; o *knowledge-skills mix*; a transferência do conhecimento adquirido na formação; o envolvimento do aprendente no processo de aprendizagem; a formalização da formação, das estruturas organizacionais e a

---

<sup>1</sup> *Human Resource Development. Theory & Practice*, London, Sage Publications Inc., 2011, 242 pp. ISBN: 978-1-4129-2298-2.

<sup>2</sup> *Lecturer* em Desenvolvimento de Recursos Humanos na Queen Margaret University de Edinburgh, Escócia.

<sup>3</sup> *Associate professor* no Departamento de Educação, Aprendizagem e Filosofia da Aalborg University, Dinamarca.

configuração de ambientes facilitadores de aprendizagem no local de trabalho; a reflexão sobre as intervenções de formação e os custos. A reflexão integrada sobre estas dimensões visa uma tomada de decisão mais informada, a partir da compreensão da relação entre formação e eficiência organizacional.

No capítulo 3, *Evaluating Training Outcomes* (pp. 24-43), faz-se uma revisão da literatura sobre a avaliação da formação, sob o ponto de vista ontológico e epistemológico, principalmente sobre os modelos de avaliação mais divulgados. Explora-se o valor do *bencgmarking* e do *balance scorecard*, enquanto instrumentos que potenciam a eficácia e a eficiência organizacional.

O capítulo 4, *Performance Management and HRD* (pp. 35-43), centra-se na relação entre o DRH e a *performance* organizacional. Explora a emergência do DRH estratégico e a adopção de modelos de gestão da aprendizagem e do desenvolvimento, baseados na competência. Analisa o papel dos gestores de linha e as responsabilidades que estes podem assumir no DRH, trata os conceitos de *coaching* e de tutoria dos RH e explica como a liderança pode afectar positivamente a *performance* da gestão.

No capítulo 5, *Human Resource Accounting* (pp. 44-54), defende-se que a contabilidade na área dos RH é ainda um tema subvalorizado, por isso, demonstram-se as vantagens da avaliação do valor da contribuição dos RH e do seu reflexo nos resultados da organização. Reconhece-se o valor dos activos intangíveis na economia do conhecimento, a necessidade de contabilizar as contribuições do capital intelectual e de investir na recolha, tratamento e divulgação da contribuição destes activos na organização.

No capítulo 6, *Creativity and HRD* (pp. 55-63) afirma-se a importância da criatividade no DRH. Identificam-se barreiras à criatividade no local de trabalho e traça-se um quadro para a promover, que contempla três dimensões: i) posicionamento – o estado da criatividade e a sua relação com a identidade individual e o contexto histórico e cultural; ii) perspectiva – a criatividade é produto de um estilo cognitivo, experiência e predisposição para o risco e iii) percepção – a criatividade é influenciada pelo ambiente de trabalho, pelo modelo de liderança e pela motivação dos RH. O capítulo fecha com uma nota sobre as vantagens de potenciar a criatividade dos RH e sobre a necessidade de investigações futuras aprofundarem o estudo da criatividade e da sua importância na dinâmica dos grupos.

O capítulo 7, *Adult Learning Theories* (pp. 64-78) faz uma sinopse das três principais teorias da aprendizagem, nomeadamente: cognitivismo, behaviorismo e humanismo. Analisam-se os respectivos conceitos chave e os desenvolvimentos e implicações que delas emergiram para a compreensão da forma como os adultos aprendem. Finalmente, apreciam-se, criticamente, estas escolas, bem como o papel dos intervenientes (indivíduos, educadores e organizações) no processo de aprendizagem.

O capítulo 8, *Workplace Learning and HRD* (pp. 79-96) discute a relação entre a aprendizagem no local de trabalho e os objectivos organizacionais de DRH. Com recurso a um estudo de caso, os autores identificam alguns dos desafios da aprendizagem em contexto de trabalho, bem como práticas e processos associados.

Defendem a articulação deste tipo de aprendizagem com o ambiente organizacional e com as necessidades de aprendizagem e expectativas dos indivíduos. Por fim, distinguem-se os conceitos de aprendizagem organizacional e desenvolvimento organizacional (DO) e exploram-se as relações entre aprendizagem ao longo da vida e educação contínua.

O capítulo 9, *Organizational Learning and HRD* (pp.96-115) analisa a relação entre a aprendizagem organizacional e o DRH. Argumenta-se que a aprendizagem organizacional também se constrói a partir do discurso e que a linguagem é uma força organizacional que molda os indivíduos. Conclui-se, de modo sistémico, que a aprendizagem organizacional permite estabelecer um importante elo de ligação entre o DO e a aprendizagem individual.

No capítulo 10, *Organisational Development and HRD* (pp. 116-128), a partir de um estudo de caso, explora-se a relação entre o DO e o DRH. Analisa-se a cultura, processos organizacionais, imagens, símbolos e rituais a partir dos quais se definem as crenças e os valores partilhados pelos membros da organização, na perspectiva de alertar para a importância de compreender a cultura organizacional antes de por em marcha processos de mudança. Em suma, o DO é um processo que requiere tempo e recursos e que, para ser bem sucedido, deve assegurar que a mudança cultural precede a mudança estrutural.

O capítulo 11, *Identity and HRD* (pp. 129-140), argumenta que a multiplicidade de linguagens constitui uma fonte permanente de mudança para a gestão racional, a qual pode ser confirmada ou contraposta, por fortes narrativas organizacionais. A identidade torna-se um tópico importante, que deriva do processo de aprendizagem e, neste sentido, a experiência humana (e a aprendizagem que daí resulta) torna-se intersubjetiva, plural, ambígua e aberta. O envolvimento dos RH, no contexto das iniciativas de DRH e de DO, facilita a integração de novos valores e processos com os valores e identidades existentes. Ou seja, para aderir às iniciativas de mudança, as pessoas precisam compreender, aceitar e interiorizar a lógica que lhe está subjacente.

O argumento principal do capítulo 12, *Futures and Strategic Learning – Strategy Narrative and Storytelling* (pp. 141-158) é o de que as organizações complexas exigem complexidade na formulação da estratégia para assegurar o alcance de metas plurais, por vezes inconsistentes e contraditórias. Sustenta-se que o *core competence* das organizações não é estático, mas algo que muda para satisfazer as necessidades do mercado e lidar com as suas ameaças e desafios de modo contínuo. O texto estabelece a relação entre narrativa, estratégia e aprendizagem e sobre a sua importância na construção do futuro da organização.

O capítulo 13, *Leadership Development* (pp. 159-171) faz a síntese da literatura sobre o desenvolvimento de lideranças e sobre a investigação no âmbito de quatro abordagens de liderança: a teoria dos traços; a teoria behaviorista; a teoria contingencial e a teoria transformacional (cuja incidência é, precisamente, o desenvolvimento das lideranças). A liderança permanece um conceito moldado por várias forças e o desenvolvimento da liderança, um processo complexo.

O capítulo 14, *Diversity and HRD* (pp.172-180) reconhece, por um lado, a importância da diversidade de temas que a expressão DRH contém e, por outro lado, a coexistência de diversidade humana nas organizações. Especificamente, exploram-se os obstáculos que os trabalhadores enfrentam devido ao género, raça ou sexualidade e identificam-se possíveis intervenções para promover a abertura e aceitação da diversidade no trabalho.

O capítulo 15, *International HRD* (pp. 181-193) explora a aplicabilidade transcultural do DRH e o modo como as intervenções de DRH podem ser transferidas para além das fronteiras nacionais. Apresenta-se um quadro analítico do DRH internacional, que identifica quatro fases distintas no processo de internacionalização: i) multi-doméstico; ii) internacional; iii) multinacional e iv) transnacional. Para cada fase, apresentam-se as

características da organização, nas dimensões estrutura, cultura e DRH. Conclui-se a importância do DRH no processo de internacionalização e na maximização das eficiências organizacionais.

O capítulo 16, *Reflections on HRD* (pp.194-199) sintetiza algumas ideias sobre o estado do DRH, em seis grandes narrativas: definicional; formação; performance; aprendizagem; identidade e internacional. Confirma-se a dinâmica de evolução do DRH e a sua apetência para responder às mudanças organizacionais e ambientais e reforça-se a necessidade do DRH desenvolver a sua base empírica e de continuar a promover o dinamismo e a diversidade de pensamento.

Em suma, esta obra apresenta o DRH como uma poderosa ferramenta de *empowerment* dos indivíduos, das organizações e das sociedades para competir efectivamente no mercado global.



## AMERICAN TECHNOLOGICAL SUBLIME

[David E. Nye]

*Nuno Filipe França Gouveia Boavida*

O livro *American Technological Sublime* de David Nye (1994) descreve a relação histórica dos norte-americanos com o sublime tecnológico. O sublime pode ser definido como uma emoção de espanto, sentida quando alguém se depara com algo que lhe causa uma sensação de deslumbramento, perante um objecto natural ou uma criação humana. Para o autor, o sublime é um conjunto não só de emoções mas também de ideias e de valores políticos que, mais do que em razões estéticas, encontram substância numa estrutura de pensamento retórico e em sentimentos que moldaram a vida emocional americana, até quase ao final do século XX.

David Nye começa a construção do seu argumento introduzindo a noção de sublime natural, ao observar elementos naturais fortemente marcantes do imaginário norte-americano dos finais do século XVIII, tais como as cataratas do Niagara, o Grand Canyon ou Yellowstone. Para além disso, Nye descreve a relação do sublime com a técnica e os desenvolvimentos tecnológicos introduzidos nas grandes civilizações clássicas, referindo também os vários elementos associados ao sublime tecnológico nos Estados Unidos da América no início do século XIX. Posteriormente, David Nye debruça-se sobre a construção do caminho de ferro na América, elaborando extensivamente sobre a transição do sublime natural para o sublime tecnológico, resultante da introdução da ferrovia na costa Leste dos Estados Unidos. Os desfiles e as paradas associados à introdução de novas tecnologias enquadram a descrição do autor no “caldo” civilizacional norte-americano do século XIX, servindo não só para relatar os equilíbrios entre as várias forças sociais presentes, mas também para realçar diferenças entre as várias localidades. O autor descreve também os efeitos sociotécnicos da invenção e disseminação do telégrafo no país, bem como a sua relação com a construção da linha férrea transcontinental que ligava Baltimore a São Francisco.

De acordo com David Nye, os norte-americanos enfatizaram o progresso económico e técnico simbolizado por inovações tecnológicas, primeiro através do comboio e do telégrafo e, mais tarde, com as pontes e os arranha-céus nascentes nas grandes cidades americanas. Para o autor as inaugurações e, de uma forma ainda mais relevante, a ordem de desfile nas paradas captavam a sociedade existente, os seus grupos e a respectiva importância social. De facto, a ordem de desfile dos grupos numa parada evidenciava a sua valorização social, onde por exemplo desfilavam no início os engenheiros, artífices e jornalistas relegando para segundo plano os trabalhadores menos diferenciados. Para além disso, na maioria das ocasiões relatadas os trabalhadores das etnias mais desvalorizadas (i.e. os chineses e outros grupos orientais e africanos), não eram incluídos nem no desfile nem nas fotografias das inaugurações.

O autor relaciona o sublime geométrico não só com a construção dos arranha-céus em Nova Iorque, mas também com a sensação de pequena escala a eles associada quando observados individualmente a partir do chão, e ainda com a imagem de poder sentida

quando se observam as vistas por eles permitidas do seu topo. O autor relewa ainda as representações simbólicas egocentricas e mercantis associadas à construção destas novas grandes torres, algumas das quais incluem os nomes dos próprios promotores. A ênfase norte-americana na construção de arranha-céus, primeiro em Chicago e depois em Nova Iorque, pode ser explicada não só por factores económicos ou técnicos, mas também pelo entusiasmo popular pela arquitetura no fim da segunda metade do século XIX, uma componente importante do sublime geométrico. Esta noção abrange a vaga de construção de pontes e de arranha-céus que percorreu o país, e que continuou pelo menos até à celebração dos 50 anos da Golden Gate Bridge.

O livro reflete também sobre o impacto da introdução de novas máquinas a vapor no contexto do sublime norte-americano. As novas máquinas, mais pequenas e versáteis do que as anteriormente construídas, vieram criar um novo sistema em torno das fábricas que expressava a procura das grandes empresas por locais apropriados para a produção em massa, com economias de escala e maior subdivisão do trabalho. Enquanto que as antigas fábricas se misturavam com a arquitetura das cidades pequenas americanas, as novas fábricas situavam-se afastadas dessas urbes, criando novos ambientes ecológicos por serem visivelmente distintas e autossuficientes (Nye 1994, p.123). Estes distritos fabris não só foram crescentemente eternizados por artistas e escritores, como também combinavam a abstração desta paisagem humana com a dinâmica e a força da nova maquinaria. Quando observado de um ponto alto ou de um comboio em movimento, estes distritos industriais combinavam o sublime dinâmico e o geométrico, o que marcava o poder da razão aplicado às grandes empresas e a inteligência dos seus engenheiros (Nye 1994, p. 126). De acordo com o autor, as próprias visitas guiadas a estas fábricas, assim como as feiras onde eram expostas em miniatras, podem ser encaradas como parte da celebração do sublime tecnológico, resultante da electrificação dos distritos fabris e da construção de grandes barragens hidro-eléctricas (e.g. o Hoover Dam). Estas novas fábricas eram maiores, mais produtivas tendo sido descritas como agradáveis quando comparadas com os fumos resultantes da queima do carvão patente nas suas congéneres anteriores.

De acordo com David Nye, a electrificação da paisagem urbana emergiu como outro ícone do sublime americano. De facto, introdução da electricidade não só era usada para embelezar a apresentação de grandes máquinas, como também acabavam por eclipsar através de impressionantes iluminações que realçavam o controlo e do sintético em desprimor do natural. Para além disso, a electrificação da paisagem urbana acontece por acaso e fruto de decisões individuais. Esta nova paisagem noturna é, no entanto, uma criação colectiva não antecipada que caracteriza um novo sublime, como o produto do capitalismo consumista norte-americano da primeira metade do século XX. Neste caso as luzes são contrastadas com o negativo do céu noturno, que introduziam elementos de *glamour* à cidade. O significado desta paisagem electrificada é difícil de compreender na sua extensão e amplitude, pois não é só uma mera extensão do sublime geométrico, pois a paisagem noturna era uma abstração sem sólidos definidos e sem relações ordenadas entre objetos (Nye 1994, p. 196). Em conclusão, o sublime eléctrico era um fenómeno da sociedade industrializada, criando espanto e respeito não pela natureza mas sim pela tecnologia e os engenheiros e homens de negócios que ordenavam a construção das iluminações.

A feira mundial de Nova Iorque em 1939 foi, para o autor, o evento que sintetizou os vários sublimes anteriores: o dinâmico, o geométrico e o eléctrico. De acordo com Nye, esta feira marca a transição no que era até então considerado sublime: dos objectos individuais maciços, passando pelos processos industriais até às simulações de horizontes. De facto, esta feira enfatizou horizontes miniaturizados do futuro e a criatividade dos laboratórios de investigação e desenvolvimento empresariais, que já durante a grande depressão norte-americana afirmavam poder resolver a crise económica e criar um mundo melhor. Dominada mais por empresas do que por nações, os expositores simulavam a vista de um avião – o objecto que maior atenção e espanto causava na época – para mostrarem aos visitantes vastos horizontes do futuro. Apesar do primeiro tema da feira ser dedicado a George Washington, foi o segundo que obteve mais atenção por parte dos expositores: Como podem a ciência e a tecnologia definir o futuro? Curiosamente, ao invés de isolar a ciência e a arte, a organização optou por mostrar estes temas como algo que permeia todas as outras coisas, ilustrando a sua interpenetração nas funções da vida moderna. De acordo com Nye, esta forma de organização da feira demonstrou também como as empresas tinham penetrado em todas as formas de vida social (Nye 1994, p. 209).

As empresas tiveram um sucesso marcante nesta feira mundial, pois basearam as suas apresentações na mistura de todas as formas de persuasão possíveis naquela altura, para criar uma síntese das experiências sublimes: uma visão olímpica do futuro. Neste quadro, as grandes companhias norte-americanas demonstraram de uma forma dramática que o mundo, longe de estar terminado, estava agora a começar. De acordo com Nye, esta forma de sublime tecnológico não procurava demonstrar o poder da razão, mas sim impressionar e pacificar o visitante da feira. A exposição mundial foi, no entender do autor, uma experiência quase religiosa de escapar para um futuro ideal igualmente acessível a todos.

Os desenvolvimentos científicos e tecnológicos do início da segunda metade do século XX, trouxeram o terror de volta ao objecto tecnológico e apagaram as ilusões *naïves* de que a ciência seria intrinsecamente benéfica. De facto, a descoberta da bomba atómica e o desenvolvimento de mísseis (para a guerra fria) e foguetões (para a corrida ao espaço), trouxeram o medo profundo da aniquilação total, em particular quando o míssil guiado tornou a bomba atómica uma ameaça imediata, e cada avanço para o espaço sugeria mais vigilância e mais vulnerabilidade. A percepção pública neste período era a de que a combinação destas duas tecnologias justificavam um grande apoio à investigação espacial, não pelos seus méritos mas como elementos de segurança nacional.

A descoberta da bomba atómica em meados da década de quarenta deixou os próprios cientistas espantados com as forças inesperadamente libertadas durante a explosão. Este espanto foi famosamente captado pela citação emocionada de Robert Oppenheimer da escritura hindu: “I am become Death, destroyer of worlds”. Nye revela que, em geral, os cientistas e gestores envolvidos na construção das primeiras bombas, sabiam que tinham aumentado a sua reputação nos meios científicos. As explicações mais comuns relativamente à construção destas armas por parte dos cientistas envolvidos relacionavam-se com o patriotismo, o avanço da ciência e a protecção do “mundo livre”. Outra explicação repetidamente adiantada pelos cientistas relacionava-se com questões de virilidade masculina e verbalizavam-se na utilização de expressões como “dar à luz” significando construir a bomba que ao explodir expressava o nascimento de um “filho”. No entanto, para o público em geral estas bombas atómicas representavam tão só uma

“nuvem de morte sem cara” (Nye 1994, p. 229), e uma fonte de um sublime terror (p. 234).

Décadas mais tarde, o sublime tecnológico colectivo revela-se de uma forma marcante durante as celebrações da construção da Estátua da Liberdade, em Nova Iorque, em 1986. Para o autor, este sublime colectivo foi marcado pela introdução já conhecida de tecnologias de iluminação, mas apelando às cores da bandeira em celebrações emitidas por televisão para todo o país, projetando assim o sentimento de júbilo do sublime tecnológico colectivamente patriótico. Para além disso, o autor interpreta as partidas dos foguetões espaciais do Cabo Canaveral como as peregrinações duma América laica, à procura de uma epifania para reencontrar um sublime romântico perdido nos excessos tecnológicos anteriormente mencionados (e.g. mísseis nucleares).

De uma forma recorrente ao longo do livro, David Nye compara os desenvolvimentos do sublime tecnológico com a definição do sublime Kantiano. De acordo com Kant, o sublime relaciona-se com a natureza e pode ser apreciado como uma sensação de espanto e entusiasmo solitário por parte do observador. Por outro lado, o sublime tecnológico persistiu como uma alegoria americana ao longo de dois séculos, distanciando-se de forma crescente das definições de Kant. De facto, este sublime, primeiro descrito pelas civilizações da antiguidade clássica, reemergiu no século XVIII com a apoteose da razão e o advento da industrialização, desligando-se progressivamente da natureza que lhe deu origem. Para o autor, os americanos apresentam uma particular afinidade com grandes descontinuidades na experiência sensorial, incorporando sensações muito diferentes, resultantes primeiro do sublime natural e depois do tecnológico ao percorrer nomeadamente as cataratas do Niágara, o Grand Canyon, o transporte ferroviário, as pontes suspensas, os arranha-céus, o horizonte das grandes urbes, as iluminações das invenções, a electrificação dos cartazes publicitários, as feiras tecnológicas mundiais, as explosões atómicas e os foguetes do programa espacial norte-americano.

Para além disso, o sublime tecnológico também não esteve sempre de acordo com a estética Kantiana, que se caracterizava por uma emoção universal acessível a todos. De acordo com Nye, o sublime tecnológico americano apresenta uma rápida obsolescência e foi para aqueles com maior poder político, económico e social particularmente mais relevante, tendo sido sempre discriminatório para com os trabalhadores de etnias ou profissões socialmente desvalorizadas ao longo dos tempos analisados no livro.

Por último, o autor apresenta o sublime do consumidor como uma emoção passível de ser socialmente discriminante, nascida na sociedade da segunda metade do século XX. De facto, este sublime pode ser discriminatório pois assenta na capacidade financeira da classe média para dele poder usufruir em visitas ao “novo” Grand Canyon, à Disney World ou a Las Vegas. Para o autor, a noção de sublime do consumidor contém uma contradição nos termos, pois não só nega a existência do transcendental deduzível de um “objecto” natural, como também nega a exaltação, a dificuldade e a imensidão do selvagem e do não-humano (Nye 1994, p.290). Em Las Vegas o autor encontra a expressão completa do sublime do consumidor, onde um mundo de fantasia se abre às classes médias norte-americanas. É uma paisagem de surrealismo capitalista, onde a ordem criada pelos humanos parece substituir totalmente e acriticamente a ordem da natureza, numa combinação de luzes, pesos, ilusões e representações do mundo do fantástico. Estas emoções aparecem misturadas com a excitação do jogo, que contém o terror da catástrofe financeira e a alusão a um grande “*jackpot*” (Nye 1994, p. 294). Esta

mistura é portanto uma epifania não só marcada actualmente pela racionalidade e a dominação social, mas também que foi reduzida à corrida das estimulações, numa escapadela do mundo do trabalho para a classe média norte-americana.

Na sua interpretação, quiçá demasiadamente extensa dos grandes marcos históricos da sociedade norte-americana, Nye distingue o deslumbre americano pelo objecto tecnológico com raras comparações europeias, deixando o leitor não americano algo distanciado da narração. De uma forma mais interessante, a introdução de tecnologia é vista pelo autor como uma atividade humana e, portanto, como um facto social resultante do avanço tecnológico e embebido num contexto civilizacional mais vasto, onde se narram, com alguma riqueza, a história das escolhas humanas.

### **Referências**

Nye, David E. (1994) *American Technological Sublime*, Cambridge, MIT Press, 362 páginas.  
ISBN: 0262640341

Nuno Filipe França Gouveia Boavida



**ABSTRACTS / RESUMÉS**  
**ÍNDICE DOS NÚMEROS ANTERIORES**  
**NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ORIGINALS**  
**ESTATUTO EDITORIAL / COMISSÃO EDITORIAL**





## ABSTRACTS/RÉSUMÉS

### Abstracts

#### **Quality of work in times of crisis: an analysis of the evolution of the European policy agenda**

*Margarida Martins Barroso*

In the political context of the European Union, quality of work has gained increasing relevance since the 1990s with the implementation of concrete measures for the improvement of working conditions in different policy documents. Around the year 2005, the intermediate evaluation of some of these policy strategies and the emergence of the first signs of economic strain in Europe paved the way for a policy reorientation within the European Union, which would be intensified in the following years with the rise of the financial and economic crisis in 2007/8. Based in the analysis of a diverse set of social policy documents, and with a specific focus in the Portuguese case, this article examines the relation between quantity and quality of work in the European agenda of the last decades.

Keywords Quality of work, crisis, European Union, social and employment policy

#### **New forms of work organisation, quality of working life and work-life balance: Portugal in the European Union**

*Sónia Bernardes e Sara Falcão Casaca*

Relying on data from the 5th Survey on Working Conditions 2010 (EUROFOUND), this article aims to identify the new forms of work organization being implemented in Portugal and in the EU in general. It also observes the respective implications on the the work-life balance and quality of working life and. The results indicate that the new forms of work organization implemented in Portugal are

associated with the principles of the lean production model. There is a significant relationship between these features and the individuals' perception of stress at work. Although there has been also a positive relationship with difficulties in terms of work-life balance, that is not statistically significant.

Keywords New forms of work organization, stress, work-life balance

#### **Formation and dynamics in partnerships for social integration and employment**

*Tiago Carrilho*

The article develop case study of partnerships dynamized by a third sector institution and directed to social integration and employment promotion in Vila Nova de Gaia. In partnership formation previous activities of partner institutions allowed the identification of specific needs of target-groups which was the basis for joint conception of the three interventions in terms of preliminary definition of goals, resources and tasks. In partnership dynamics joint work experience was reflected in goals and specific tasks reformulations. Direct impacts in origin institutions consisted in preparation or valorisation of quality certification and firm new product creation adapted to third sector needs. Indirect impacts were reflected in SME internal debates on their activities of corporate social responsibility.

Keywords Partnership, Employment, Social integration, Public programs, Corporate social responsibility

### **Satisfaction and Organizational Quality: A Study of Users Perceptions in a Public Health Care Service**

*Vera Sousa e Joaquim Fialho*

In order to determine the satisfaction and quality perceived by users in a Public Health Care Center Radiology Service, it was used a survey questionnaire based on the Servperf scale and was carried out a descriptive and correlational case study. It was obtained an 89,2% overall satisfaction rate and significant differences in general satisfaction, according to examination priority, age and professional situation, were also identified. Results did not confirm the initial six dimensions used and the perceived quality of the Radiology Service was explained on the basis of five new dimensions. The identified strengths of the service are based on multiple aspects of the interaction between service users and Radiology Technicians, weaknesses were identified in access, contact and service tangible aspects. Also, the appreciation of the department by respondents is very positive.

Keywords Words: Satisfaction, Perceived quality, Radiology, Health service users, Servperf

### **A micropolitical perspective on school organizations**

*João Eduardo Martins*

In the present text and in order to enhance its heuristical potentiality and its understanding at a meso level of analysis, we intend to go back to the theme concerning the micropolitical approach of school organizations. Breaking off with the most classical approaches on organizational theories, the analytical approaches stemming from scholar micropolitics have, as its main focus, the power relations carried out by the different school actors during the social order construction procedures' within the school environment.

Keywords School organizations, micropolitics, power, negotiated order

## Résumés

### **La qualité du travail en période de crise: une analyse de l'évolution de l'agenda politique européen**

*Margarida Martins Barroso*

Dans le contexte politique de l'Union Européenne, la question de la qualité du travail a gagné plus d'importance depuis les années 90, avec la mise en œuvre de mesures concrètes pour l'amélioration des conditions du travail dans plusieurs documents politiques. Autour de l'année 2005, l'évaluation intermédiaire de ces stratégies politiques et l'apparition des premiers signes de difficulté économique en Europe, ont préparé le terrain pour une réorientation de la stratégie européenne qui s'est intensifié dans les années suivantes avec l'émergence de la crise financière et économique de 2007/8. Travers l'analyse d'un ensemble diversifié de documents de politique sociale, et pourtant une attention particulière au cas portugais, cet article discute l'évolution de la relation entre quantité et qualité du travail dans l'agenda européenne au cours des dernières décennies.

Mots-clés Qualité du travail, crise, Union Européenne, politiques de l'emploi

### **Les nouvelles formes d'organisation du travail, la qualité de la vie et de l'articulation travail-famille: Portugal dans l'Union européenne**

*Sónia Bernardes e Sara Falcão Casaca*

L'analyse des données statistiques du 5ème questionnaire sur les conditions du travail (Eurofound) cherche à identifier de nouvelles formes d'organisation du travail qui sont mises en œuvre au Portugal, notant également leurs implications pour la qualité de vie et travail et de la articulation avec la famille. Il a été constaté qu'elles s'adaptent sur les principes du modèle *lean production* et confirmé une relation significative avec le stress perçue par l'individuels. Il y avait aussi une relation positive entre ces principes et les difficultés d'articulation du travail et de la famille, bien

que n'est pas statistiquement significative.

Mots-clés Les nouvelles formes d'organisation du travail, le stress, l'articulation travail-famille

### **Formation et dynamique dans les partenariats pour l'intégration sociale et l'emploi**

*Tiago Carrilho*

L'article a comme but l'étude de cas des partenariats dynamisés par une institution du troisième secteur de Vila Nova de Gaia, destinés à la promotion de l'intégration sociale et de l'emploi. Les activités antérieures des institutions partenaires ont permis d'identifier les besoins spécifiques des groupes-cible et ont servi de base à la conception conjointe des trois interventions analysées, avec définition préliminaire des objectifs, ressources et tâches essentielles à développer. Dans la dynamique du partenariat, l'expérience de travail commun a abouti à la reformulation des objectifs et des tâches spécifiques. Les impacts directs sur les institutions partenaires ont été concrétisés dans la préparation ou la récupération de la certification de la qualité et dans la création d'un nouveau produit adapté aux besoins du tiers secteur. Les impacts indirects ont donné lieu à un débat interne aux petites et moyennes entreprises sur leurs activités de responsabilité sociale.

Mots-clés Partenariat, Emploi, Intégration sociale, Programmes publics, Responsabilité sociale des entreprises

### **Satisfaction et Qualité de l'Organisation: Une Étude de la Perspective des Utilisateurs d'un Service de Santé Publique**

*Vera Sousa e Joaquim Fialho*

Afin de procéder à la détermination de la satisfaction et la qualité perçue par les utilisateurs du service de Radiologie, d'un service de santé publique, nous avons utilisé un

questionnaire base sur l'échelle Servperf, pour effectuer un étude de cas, descriptive et corrélacionnelle. Nous avons obtenu un indice de satisfaction globale qui équivaut à 89,2%. Il y avait dès différences significatives dans la satisfaction globale, en fonction de la priorité de l'examen, l'âge et le statut d'emploi. Les 6 dimensions initiales n'ont pas été confirmées. La qualité perçue du service de Radiologie a été expliquée sur la base de 5 nouvelles dimensions. Ont été identifiés comme des aspects forts les aspects de l'interaction des Techniciens avec les utilisateurs. Faiblesses se sont identifiés comme des aspects d'accès, de contact et de tangibilité. Nous concluons que l'évaluation du service, par les répondants, est tout à fait positif.

Mots-clés Satisfaction, Qualité perçue, Radiologie, Utilisateurs des services de santé, Servperf

### **Un regard micropolitique sur les organisations scolaires**

*João Eduardo Martins*

Dans ce texte, on propose un retour au thème de l'abordage micropolitique des organisations scolaires, dans le sens de relever sa potentialité heuristique, ayant en vue la compréhension des organisations scolaires à son niveau méso d'analyse. En rompant avec les propositions des abordages les plus classiques sur les théories organisationnelles, les propositions analytiques à partir des micropolitiques de l'école ont, comme axe fondamentale, les relations de pouvoir que les différents acteurs mènent lors du processus de construction de l'ordre sociale à l'intérieur de l'espace scolaire.

Mots-clés Organisations scolaires, micropolitique, pouvoir, ordre négocié

## ÍNDICE DOS NÚMEROS ANTERIORES

### N.º Especial, 2008

Editorial

#### Artigos

- Sessão Solene de Abertura (9-13)  
*António Norberto Rodrigues*
- Condições de trabalho em Portugal e o papel dos parceiros sociais (15-16)  
*Teresa Maneca Lima*
- Intervenção do representante da CGTP (17-22)  
*Joaquim Dionísio*
- Intervenção da representante da UGT (23-30)  
*Ana Paula Bernardo*
- Intervenção do representante da CIP (31-38)  
*Nuno Biscaya*
- Intervenção do representante da CCP (39-40)  
*Pedro d'Almeida Freire*
- Condições de trabalho e emprego em Portugal. Alguns apontamentos com base no EWCS 2005 (41-49)  
Heloísa Perista e Jorge Cabrita
- Quando a precariedade do emprego transforma o trabalho: os contributos de uma análise das actividades concretas (51-58)  
*Marianne Lacomblez*
- Condições de trabalho e diálogo social (59-60)  
*João Freire*
- Condições de trabalho e diálogo social: uma interacção complexa (61-77)  
*Maria da Paz Campos Lima*
- Sessão de Encerramento (79-81)  
*Paulo Morgado de Carvalho*

#### Estudo de SIOT

- Condições de trabalho em Portugal. Contributo dos sócios da APSIOT (85-92)  
*Célia Quintas*
- Programa da Conferência (95-96); Índice dos números anteriores (97-98); Normas para apresentação de originais (99-100); Estatuto Editorial (101); Comissão Editorial (102).

### N.º 37-38, 2012

Editorial

#### Artigos

- Indicadores de qualidade do emprego: uma aplicação a Portugal no contexto da união europeia (9-22)  
*Sandrina Berthault Moreira*
- Profissionalidades e mobilidades nas metrópoles portuguesas (23-40)  
*Catarina Sales Oliveira*
- Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional (41-60)  
*José Gouveia Carço e Manuela Faia Correia*
- Da renovação do trabalho: o futuro por organizar (61-72)  
*João Vasco P. Coelho*
- A distribuição de poder nas organizações educativas: o declínio do despotismo individual para o nascimento do espírito cooperativo (73-88)  
*David Paz Beirante e Domingos Afonso Braga*
- Os jornalistas e a produção noticiosa na imprensa regional: desafios na criação de uma “agenda dos cidadãos” (89-103)  
*João Carlos Sousa e Ricardo Morais*

#### Recensões

- Cyberscience 2.0 – Research in the age of digital social networks  
[Michel Nentwich, René König] (107-110)  
*António Brandão Moniz*
- Moral mazes: the world of corporate managers (20th anniversary edition)  
[Robert Jackall] (111-113)  
*Gabriel Henriques*

Abstracts / Resumés (117-120); Índice dos números anteriores (121-122); Normas para apresentação de originais (123-124); Estatuto Editorial, 125; Comissão Editorial, 127; Avaliadores de artigos da O&T de 2008 a 2012, 129.

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ORIGINAIS

Apresentam-se as normas para publicação de artigos na revista *Organizações e Trabalho*. Para melhor esclarecimento, bastará verificar a forma como os artigos, bibliografia e resumos aparecem apresentados em números anteriores da nossa revista.

**1.** Todos os artigos solicitados ou propostos para publicação na revista *Organizações e Trabalho* não devem exceder os 40.000 caracteres de texto (incluindo texto de quadros e figuras).

**2.** Os originais deverão ser acompanhados do registo em *disquete*, *cd* ou *e-mail*, com o processamento de texto em sistema Windows (Word97-2003), e de um exemplar em papel, sem indicação do(s) autor(es) e instituição(ões) a que pertence(m).

**3.** Esta identificação pessoal do autor e da instituição deverá ser retirada do texto original, por forma a salvaguardar a objectividade das avaliações, e deverá também estar de acordo com a qualidade em que o autor deseja ser apresentado. Devem também ser fornecidos os contactos (morada, telefone e e-mail) para contactos posteriores. Toda esta informação deve ser escrita em ficheiro autónomo.

**4.** Cada quadro ou figura deve constar em ficheiro autónomo (ex: fig1.doc; quadro1.doc...). Os títulos, notas e legendas referentes às figuras e quadros devem ser escritos no próprio texto, no respectivo local de inserção.

**5.** Os autores deverão procurar limitar o uso de quadros, gráficos ou esquemas inseridos no texto.

**6.** Os textos deverão ser acompanhados de resumos, com um máximo de 10 linhas. O resumo em português e as respectivas palavras-chave em português devem estar no próprio texto, imediatamente a seguir ao título do artigo. Os resumos em francês e inglês, bem como os respectivos títulos e palavras-chave devem ser colocados em ficheiros autónomos e separados (um ficheiro para os conteúdos em francês e um ficheiro para os conteúdos em inglês).

**7.** As notas devem ser apresentadas em pé-de-página, e a bibliografia deve ser apresentada no fim do artigo. A bibliografia deve ser ordenada segundo o apelido do autor.

**7.1.** As notas bibliográficas não devem ser colocadas em pé-de-página mas sim no próprio corpo de texto de cada artigo, p. ex.: (Santos, 1990).

**8.** A referenciação bibliográfica deve seguir as normas consagradas:

- a) Livros: Apelido, e Nome Próprio do autor ou (org.) (Ano de edição) [e eventualmente da 1 edição], em caso de colectânea; usar o primeiro e a expressão e outros, (se mais do que um, e NÃO *et al*), *Título da Obra*, Local de edição, Editor;
- b) Artigos em publicação em série: Apelido, e Nome Próprio do autor (Data), "Título do artigo", *Título da Revista*, (Número, eventualmente antecedido do Volume), Páginas;

- c) Textos em colectâneas: Apelido, e Nome Próprio do autor, “Título do texto”, em (e NÃO *in*) Nome Próprio e Apelido do (org.) (Ano de edição), *Título da Colectânea*, Local de edição, Editor, Páginas.

NB: Não usar letras maiúsculas nos apelidos dos autores citados, nem na bibliografia nem no próprio texto (EX: Santos e não SANTOS).

**9.** As citações devem ser traduzidas.

**10.** Aquando da utilização de aspas, deve usar-se "... " e nunca «...» ou '...'. (o apóstrofe apenas é usado para indicar aspas dentro de aspas "...!...'...").

**11.** Quando se usam referências numéricas, como percentagens, deve ser utilizado o respectivo sinal e não a designação por extenso (ex.: 40% e não 40 por cento).

**12.** Quando aparecem números de ordem iguais ou superiores ao milhar, deve-se usar o ponto como separador da casa dos milhares (ex.: 12.500 e não 12 500).

**13.** As casas decimais devem ser separadas por vírgulas (ex.: 2,70); quando o número for inferior a 1, deve ser utilizado o zero antes da vírgula (ex.: 0,25).

**14.** Na escrita de siglas, não devem ser colocados pontos a separar as iniciais (ex.: EUA e não E.U.A.). As siglas também não têm plural (ex.: as PME e não as PME's).

**15.** Todos os termos estrangeiros não traduzidos devem ser grafados em itálico, sem aspas (ex.: *marketing*, *software*).

**16.** Sempre que se queira destacar um termo ou frase, utilize o itálico e não o bold (negrito) ou underline (sublinhado).

**17.** O Conselho de Redacção informará os autores da decisão de publicar ou não os originais propostos, podendo igualmente sugerir alterações no sentido da redução do texto ou semelhantes. Esta informação tem em consideração os pareceres elaborados pelos membros da Comissão Editorial na avaliação dos artigos.

**18.** Os artigos não publicados só serão devolvidos aos seus autores quando tal for expressamente solicitado.

**19.** As resenhas de livros – que alimentarão a respectiva secção da revista – deverão ter uma dimensão de 3 a 5 páginas, dactilografadas a dois espaços.



## ESTATUTO EDITORIAL

**1.** Os Objectivos de *Organizações e Trabalho* inscrevem-se nos propósitos mais gerais da APSIOT, que são o de promover o conhecimento científico e técnico no domínio da Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho e, ao mesmo tempo, contribuir para o conhecimento, aperfeiçoamento, progresso, divulgação e deontologia da profissão.

**2.** *Organizações e Trabalho*, publicação semestral, será um dos meios de comunicação da APSIOT, dirigindo-se a um público mais vasto que os profissionais em SIOT, promovendo a produção de informação e a comunicação entre investigadores, formadores, técnicos e parceiros sociais empenhados na procura de soluções para os problemas ligados ao mundo do trabalho e das organizações.

**3.** *Organizações e Trabalho* pretende:

- divulgar resultados de investigações científicas, teóricas e empíricas, de experiências sociais e investigações orientadas para a mudança organizacional e reorganização do trabalho realizadas, sobretudo, em Portugal;

- estimular a investigação científica sobre a realidade sociocultural das organizações;
- contribuir para as mudanças sociais e culturais indispensáveis para o país;
- estar atenta ao que se faz e ao que se publica, a nível nacional e internacional, no domínio da SIOT, admitindo a publicação de artigos de autores estrangeiros, publicados ou não em outras línguas e sempre, tanto quanto possível, traduzidos para a língua portuguesa;
- ser um espaço de reflexão e de debate inter e transdisciplinar sobre questões cruciais para a época que o país atravessa – organização do trabalho, inovação, tecnologia, mudança organizacional, emprego, qualificação e formação, gestão de recursos humanos, relações humanas, relações laborais, condições de trabalho, etc.

**4.** *Organizações e Trabalho* pretende ser uma influência motivadora para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e nas organizações.



## COMISSÃO EDITORIAL

- Adolfo Steiger Garção, UNINOVA/FCT-  
Univ. Nova Lisboa, Monte de Caparica
- Alice Paiva Abreu, Fac. CS, Univ. Fed. Rio  
de Janeiro
- Alzira Simões, AAGP, Angola
- Ana Paula Marques, ICS-Univ. Minho,  
Braga
- António Gama, Consultor Independente,  
Lisboa
- António José Almeida, ESCE -Inst.  
Politécnico Setúbal
- Arminda Neves, ISCSP-Univ. Lisboa
- Carlos Alá Santiago, Univ. Puerto Rico,  
Estados Unidos
- Catarina Sales Oliveira, Univ. Beira Interior,  
Covilhã
- Célia Quintas, Univ. Autónoma Lisboa
- Cláudio Teixeira, ISCTE (aposentado),  
Lisboa
- Cristina Parente, Dep. Sociologia, Fac.  
Letras-Univ. Porto
- Daniel Cornfield, “Work and Occupations”,  
Univ. de Vanderbilt, Nashville, EUA
- Domingos Afonso Braga, Univ. Évora
- Emília Margarida Marques, FCSH-Univ.  
Nova Lisboa
- Fernando Jorge Diogo, Univ. Açores
- Francisco Parra Luna, Fac. Ciencias Politicas  
y Sociologia, Univ. Complutense, Madrid
- Geert van Hootegem, Dep. Sociologie, Kat.  
Univ. Leuven, Bélgica
- Ivo Dias, (ISLA), Univ. Europeia
- Ivo Domingues, ICS-Univ. Minho, Braga
- João Bilhim, Comissão Recrutamento  
Seleção Adm. Pública, Lisboa
- João Eduardo Martins, Univ. Algarve
- João Freire, ISCTE (Aposentado), Lisboa
- João Leitão, ESS-Inst. Politécnico da Guarda
- José Catela Teixeira, Portugal Telecom,  
Lisboa
- José G. Grosso de Oliveira, Univ. Lusófona  
(aposentado), Lisboa
- José Saragoça, Univ. Évora
- Juan José Castillo, “Sociología del Trabajo”,  
Univ. Complutense Madrid
- Leonor Lima Torres, IEP-Univ. Minho, Braga
- Leopoldo Guimarães, Reitoria da Univ. Nova  
Lisboa
- Licínio Tomás, Univ. Açores, Ponta Delgada
- Luís Botelho, Polícia Judiciária, Lisboa
- Luís Costa, Consultor, Lisboa
- Márcia de Paula Leite, Univ. Campinas, S.  
Paulo
- Maria João Rodrigues, ISCTE, Lisboa
- Maria João Santos, SOCIUS/ISEG-Univ.  
Lisboa
- Maria Manuel Serrano, Univ. Évora e  
SOCIUS/ISEG
- Michelle Della Rosa, “Sociologia del  
Trabajo”, Univ. Bolonha
- Nády Araújo Guimarães, Dep. Sociologia,  
Univ. S. Paulo
- Natália Alves, IE-Univ. Lisboa
- Oriol Homs, Fundació CIREM, Barcelona,  
Catalunha, Espanha
- Paula Ferreira, ISSSL-Univ. Lusíada, Lisboa
- Pedro Cunha, FCSH-Univ. Fernando Pessoa,  
Porto
- Raquel Rego, SOCIUS/ISEG-Univ. Lisboa
- Ricardo Fabrício Rodrigues, Univ. Madeira
- Roberto Herranz González, Univ. Santiago de  
Compostela
- Rolando Lalanda Gonçalves, Univ. Açores,  
Ponta Delgada
- Sofia Alexandra Cruz, FE-Univ. Porto

