



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO**



MESTRADO EM FORMAÇÃO DE ADULTOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.º CURSO – ANO LECTIVO 2009/2010

DISSERTAÇÃO

**UMA EQUIPA, PROCESSOS DE FORMAÇÃO –
ACÇÃO E A EMERGÊNCIA DAS
IDENTIDADES – O CASO DA DIVISÃO DE
ACÇÃO CULTURAL DE UMA AUTARQUIA**

VOLUME I

Anabela Maria de Oliveira Fernandes

Orientador: Professor Doutor Abílio José Maroto Amiguiinho

NOVEMBRO

2012

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO**

MESTRADO EM FORMAÇÃO DE ADULTOS E DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.º CURSO – ANO LECTIVO 2009/2010

DISSERTAÇÃO

**UMA EQUIPA, PROCESSOS DE FORMAÇÃO – ACÇÃO E A
EMERGÊNCIA DAS IDENTIDADES – O CASO DA DIVISÃO DE ACÇÃO
CULTURAL DE UMA AUTARQUIA**

VOLUME I

Anabela Maria de Oliveira Fernandes

Orientador: Professor Doutor Abílio José Maroto Amiguiho

NOVEMBRO

2012

DEDICATÓRIA

**À Autarquia
À Equipa da Divisão
de Acção Cultural**

AGRADECIMENTOS

No decorrer desta investigação tive a oportunidade e o privilégio de trabalhar e contar com a colaboração de diversas pessoas, às quais manifesto desde já a minha consideração, carinho e reconhecimento.

Agradeço em primeiro lugar, a abertura e disponibilidade da Autarquia durante a realização desta investigação.

Ao Alberto, ao Mestre, ao Jorge, ao Luís, à Ana e à Teresa, pessoas sem as quais esta investigação não teria sido possível realizar, agradeço os momentos de partilha e a disponibilidade.

Ao Professor Doutor Abílio José Maroto Amiguinho, pela orientação, pela relação dialogante, apoio e estímulo ao longo do estudo.

A todos os amigos e colegas de trabalho, que me acompanharam neste percurso, pelo apoio constante e pelas palavras de incentivo.

À minha família pelo carinho, paciência e encorajamento.

Aos meus filhos José e Henrique.

Ao Amândio, companheiro de todos os momentos.

RESUMO

A presente dissertação assume como eixo central a relevância da formação acção de um colectivo de trabalho e de que forma este colectivo (re) constrói identidades ou e que gera uma dinâmica identitária.

Este trabalho incide num estudo de caso – Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia da Margem Sul do Tejo, no qual investigamos as lógicas subjacentes aos processos de formação acção e construção de identidades. Uma análise que cruza o quotidiano profissional dos elementos desta equipa e os nós da acção (o funcionamento e operacionalização; a intervenção; a territorialização; as parcerias e o trabalho em rede; a emergência de colectivos de trabalho; os processos de mediação e a construção de identidades). Uma Equipa, da qual a investigadora fez parte.

Uma investigação centrada em eixos metodológicos de carácter qualitativa e interpretativa que aponta para a escolha de um estudo naturalista, tendo sido mobilizadas um conjunto de técnicas e instrumentos no acesso à informação, privilegiando a entrevista.

Uma investigação atenta à diversidade e centrada “ no projecto do outro”, de escuta e ela mesmo estruturadora de processos de qualificação de quem investiga.

PALAVRAS-CHAVE

Formação, Acção, Equipa, Colectivo, Identidades, Territórios, Rede, Mediação, Desenvolvimento.

ABSTRACT

The present dissertation takes as central the relevance of training action of a collective work and how this collective (re) construct identities or which produces a dynamic identity.

This work focuses on a case study - Coordination Team, Division of Cultural Action of an agency of the South Rim of the Tejo, in which we investigate the logic underlying the processes of formation and identity construction action. An analysis that crosses the everyday professional element of this team and the nodes of the action (the functioning and operation; intervention; territorialisation; partnerships and networking, the emergence of collective work, mediation processes and the construction of identities). A team, which the researcher was part.

An investigation centered on methodological lines of qualitative and interpretive nature that points to the choice of a naturalistic study, having mobilized a set of techniques and tools to access information, privileging the interview.

An investigation focused and attentive to diversity "in another project," and she even listening structuring process qualification who investigates.

KEY-WORDS

Formation Action Team, Collective Identities, Territories, Network Mediation Development.

RESUME

Cette dissertation prend comme un élément central de la pertinence d'une action de formation d'un travail collectif et la façon dont ce collectif (re) construire des identités ou qui génère une identité dynamique.

Le présent document porte sur une étude de cas - L'équipe de coordination de la Division de l'action culturelle d'une agence de la rive sud du Tejo, dans lequel nous étudions la logique qui sous-tend les processus de formation et d'action construction de l'identité. Une analyse qui traverse l'élément quotidien professionnel de cette équipe et les noeuds de l'action (le fonctionnement et l'exploitation, l'intervention; territorialisation, les partenariats et le réseautage, l'émergence de la négociation collective, la médiation et la construction des identités). Une équipe, qui faisait partie du chercheur.

Une enquête centrée sur les lignes méthodologiques de nature qualitative et interprétative qui pointe vers le choix d'une étude naturaliste, ayant mobilisé un ensemble de techniques et d'outils pour accéder à l'information, en privilégiant l'entrevue.

Une enquête concentrés et attentifs à la diversité "dans un autre projet," et elle a même l'écoute de qualification processus de structuration qui enquête.

MOTS-CLÉS

Équipe d'action pour la Formation et des identités collectives, les territoires, le développement du réseau de médiation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AMPN	Auditório Municipal (...)
CAF	Estrutura Comum de Avaliação
CCP	Centro Cultural (...)
CD	Chefe Divisão
CTSJ	Cine Teatro (...)
DAC	Divisão de Acção Cultural
DCD	Departamento de Cultura e Desporto
Dr.	Doutor
FIAR	Festival Internacional de Artes de Rua
FIG	Festival Internacional de Gigantes
GOP'S	Grandes Opções do Plano
Nº.	Número
p.	Página
pp.	Páginas
QUAR	Quadro de Avaliação de Referência Estratégica
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

ÍNDICE DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS – VOLUME I

QUADROS

Quadro nº1	Modelo de Organização e Desafios 2010	64
Quadro nº2	Caracterização da Equipa : Idades e Formação Académica	70
Quadro nº3	Organigrama “não Formal” da DAC	74

TABELAS

Tabela nº1	Áreas não enquadradas nos sectores e não referenciadas nos territórios	62
-------------------	--	----

FIGURAS

Figura nº1	Estrutura Orgânica da Divisão de Acção Cultural	59
Figura nº2	Coordenação	60
Figura nº3	Coordenação do Sector - Programas Municipais	60
Figura nº4	Coordenação do Sector - Projectos Municipais	61
Figura nº5	Coordenação do Sector – Associativismo e Animação Cultural	61
Figura nº6	Coordenação do Sector – Equipamentos Culturais	61
Figura nº7	Outras Áreas de intervenção	62
Figura nº8	Reuniões Sectoriais Descentralizadas	122

VOLUME II - ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo nº1	Notas de Campo	2
	Reunião de Coordenação	
	Jornadas	
Anexo nº2	Deliberação nº 2450/2010, publicada no Diário da República, 2ª série – nº 253, de 31 de Dezembro de 2010	6
Anexo nº3	Programa de Trabalho (2009/2013)	26
Anexo nº4	Acta nº.4/2007 – Proposta Nº1/GAP/04-2007	51
Anexo nº5	Power Point Apresentação JORNADAS DAC Fevereiro 2010	89
Anexo nº6	Análise SWOT dos Sectores da Equipa (2010) – Alguns exemplos	121
Anexo nº7	Mapa Estratégico DAC (2009 e 2010)	156
Anexo nº8	Programa Municipal do Desenvolvimento do Associativismo	157
Anexo nº 9	Documento Interno – Formação: O caminho da Excelência	169
Anexo nº10	Documento Interno – Conteúdos Programáticos Área de Formação Interna	171
Anexo nº11	Documento Rosto de Levantamento das Necessidades de Formação da DAC	173
Anexo nº12	Mapa Anual de Actividades 2010	174
Anexo nº13	Relatório de Actividades 2009	189

ÍNDICE

VOLUME I

INTRODUÇÃO	16
CAPITULO I – ERA UMA VEZ...	
CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA E A ESCOLHA DO OBJECTO DE ESTUDO	18
1.1 A RELAÇÃO DA INVESTIGADORA COM O OBJECTO DE ESTUDO	18
1.1.1 O Significado da escolha	20
1.2 UMA EQUIPA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E FORMAÇÃO NA ACÇÃO	22
CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DE PARTIDA	24
2.1 O CONTEXTO DA FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL	24
2.1.1 A Administração Local - Um Campo para a formação-acção?	25
2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E OS CONTEXTOS DE TRABALHO	26
2.3 O MUNDO DO TRABALHO – APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÃO	27
2.4 A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NA PROFISSÃO E IDENTIDADES NO TRABALHO	30
2.4.1 Contextos e formação entre pares (ou formar-se na acção)	31
2.4.2 O sentido do trabalho e a emergência das identidades	33
2.5 A CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES	34
2.5.1 Identidade ou identidades	34
2.5.2 Processos de socialização e identidade	36
CAPÍTULO III – A METODOLOGIA	37
3.1 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	38
3.1.1 Problema central	39
3.1.1.1 Questões Orientadoras	39

3.2 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.2.1 As fontes de informação	42
3.2.2 Estratégia e instrumentos de recolha de informação	44
3.2.3 Tratamento e análise de dados	51
CAPÍTULO IV – AO ENCONTRO DO ESTUDO...	56
4.1 ESTUDO DE CASO - A EQUIPA DE COORDENAÇÃO DA DIVISÃO DE ACÇÃO CULTURAL	57
4.1.1 O surgimento da equipa de coordenação	65
4.1.2 Caracterização da equipa de coordenação	69
CAPÍTULO V – OS NÓS DA ACÇÃO...	78
5.1 A TERRITORIALIZAÇÃO DA ACÇÃO	78
5.2 AS PARCERIAS LOCAIS E TRABALHO EM REDE	81
5.3 A EMERGÊNCIA DE COLECTIVOS DE TRABALHO	83
5.4 OS PROCESSOS DE MEDIAÇÃO	84
CAPÍTULO VI – A AVENTURA... UMA EQUIPA – PROCESSOS DE FORMAÇÃO-ACÇÃO E A EMERGÊNCIA DAS IDENTIDADES	86
6.1 OFERTA FORMATIVA DA EQUIPA	87
6.1.1 Por iniciativa da Autarquia	87
6.1.2 Por iniciativa dos elementos da equipa de coordenação da DAC	93
6.1.3 Articulação entre a oferta formativa e o quotidiano profissional	94
6.2 O FUNCIONAMENTO E A OPERACIONALIDADE DA EQUIPA DE COORDENAÇÃO DA DAC	97
6.2.1 As Reuniões	98
6.2.1.1 Periodicidade e local	99
6.2.1.2 Os conteúdos	100

6.2.2 As Acções	106
6.2.2.1 A articulação das reuniões e calendarização das acções	106
6.2.2.2 A planificação e a avaliação	108
6.2.3 As Parcerias	112
6.2.3.1 A importância	113
6.2.3.2 O desenvolvimento	113
6.2.3.3 A sustentabilidade	115
6.3 DAC – UMA EQUIPA/DISPOSITIVO DE ACÇÃO	118
6.3.1 A metodologia de trabalho da equipa	119
6.3.2 Formas de estruturação da acção conjunta	121
6.3.3 Planificação participada e construção de um dispositivo de acompanhamento	125
6.3.4 Valorização de recursos humanos multidisciplinares	129
6.4 PROMOÇÃO DE UM COLECTIVO DE TRABALHO	130
6.4.1 O trabalho em equipa e a emergência de processos de qualificação profissional	130
6.4.2 Formas de participação e concepção de uma estratégia comum	132
6.5 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL	135
6.5.1 A importância da multidisciplinaridade e das experiências diferentes	135
6.5.2 O reconhecimento entre pares	135
6.5.3 O contexto de trabalho e processos de cidadania no quotidiano	137
CAPÍTULO VII - CONCLUSÕES	141
BIBLIOGRAFIA	149
APÊNDICES	157
Apêndice I – Pedido de Autorização para a realização da Investigação Concessão de Autorização para a realização da Investigação	

Apêndice II – Guião da Entrevista Elementos da Equipa de coordenação

Apêndice III – Guião da Entrevista Chefia da Divisão

Apêndice IV – Transcrição das Entrevistas

Apêndice V – Grelha Tratamento das Entrevistas Elementos da Equipa

Apêndice VI – Grelha Tratamento da Entrevista Chefia da Divisão

VOLUME II

ANEXOS

Anexo nº1 Notas de Campo (Reunião de Coordenação ; Jornadas)	2
Anexo nº2 Deliberação nº 2450/2010, publicada no Diário da República, 2ª série – nº 253, de 31 de Dezembro de 2010	6
Anexo nº3 Programa de Trabalho (2009/2013)	26
Anexo nº4 Acta nº.4/2007 – Proposta N°1/GAP/04-2007	51
Anexo nº5 Power Point Jornadas DAC Fevereiro 2010	89
Anexo nº6 Análise SWOT dos Sectores da Equipa (2010) (Alguns exemplos)	121
Anexo nº7 Mapa Estratégico DAC (2009 e 2010)	156
Anexo nº8 Programa Municipal do Desenvolvimento do Associativismo / Regulamento Apoio ao Movimento Associativo	157
Anexo nº 9 Documento Interno – Formação : O caminho da Excelência	169
Anexo nº10 Documento Interno – Conteúdos Programáticos Área de Formação Interna	171
Anexo nº11 Documento (rosto) de Levantamento das Necessidades de Formação da DAC	173
Anexo nº12 Mapa Anual de Actividades ano 2010	174
Anexo nº13 Relatório de Actividades 2009	189

A Equipa...

“ (...) considero que não obstante a uma equipa de convicção, é também uma equipa muito disponível para se renovar, para reequacionar as suas próprias ideias e avaliar continuamente, e neste momento criar espaço a uma nova geração que venha a intervir (...) no território (...). Portanto é uma equipa de convicção em poucas palavras!” E6

“Muito sinceramente, é como uma equipa de Formula 1.” E5

“Vontade, convicção e desafio.” E2

“Para mim é uma divisão que dá vontade de trabalhar, porque nós contactamos e convivemos com realidades tão diversas, tão dispersas e com culturas tão diferentes umas das outras que é uma divisão que de facto dá muito prazer trabalhar.” E4

“É uma grande parte da minha vida, isso é logo a primeira, 70% da minha vida. É uma coisa que me realiza, e é uma coisa que me satisfaz e que quase num acto de fé, eu acho que, ou seja, que fazemos o nosso melhor, tendo em conta o contexto em que vivemos e os recursos que temos. Podemos fazer ainda melhor? Podemos. E temos essa consciência, e isto não pode ser é uma angústia. Eu não conheço muita coisa que seja perfeita, agora temos a consciência de melhorar, e eu sei que estamos a fazer bem, temos a preocupação com a população, temos a preocupação de os atender, de os ouvir, de lhes responder, de os integrar, de estarmos com, de construirmos, ou seja, eu acho, que não estamos fechados, e isso é o ponto chave de uma Instituição que faz a gestão do território, (...)” E3

INTRODUÇÃO

Este estudo surge no âmbito do Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local, resulta de igual forma, do percurso profissional e pessoal da investigadora, que destaca a formação - acção como objecto de pesquisa, compreensão e interpretação. Uma realidade “sentida e vivida” numa Autarquia da margem sul do Tejo.

Incidimos a investigação na análise de um estudo de caso - o caso da Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural (DAC) de uma Autarquia. Um estudo ao funcionamento e operacionalização de uma equipa de acompanhamento a projectos, iniciativas, acções e ao movimento associativo, (num campo onde prevalece uma lógica burocrática e administrativa (Organização da Administração Pública)).

Pretendemos equacionar um conjunto de questões que evidenciem ou não, um ambiente formativo proporcionador de colectivos de trabalho que façam convergir processos de qualificação e de desenvolvimento profissional. Pretendemos, igualmente, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa, que assume actividades e projectos no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, actuando e reflectindo a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

Em consonância com este conjunto de ideias esta investigação propõe analisar uma problemática em torno de um potencial dispositivo de formação acção promotor do desenvolvimento das identidades.

Uma abordagem a um ambiente formativo e em que medida este promove os sujeitos da Equipa enquanto actores da acção.

Este trabalho estrutura-se em sete capítulos. No **Capítulo I – “Era uma vez...”** referenciamos a relação da investigadora com a problemática da investigação e o significado e os sentidos do objecto de estudo, ou seja, o sentido e as razões que nos mobilizaram (razões que se inscrevem num percurso profissional e pessoal). Esperamos que este capítulo faça emergir um processo de descoberta progressiva dos leitores para os capítulos seguintes. No **Capítulo II – “Enquadramento Teórico de Partida”** apresentamos referentes teóricos essenciais para a compreensão do estudo.

No **Capítulo III – “A Metodologia”** descrevemos o desenho metodológico que adoptamos na prossecução dos objectivos do estudo. O **Capítulo IV - “ Ao Encontro do Estudo”** centra-se na apresentação e caracterização do nosso estudo de caso – A Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural, sistematizando aspectos que consideramos importantes para a compreensão do estudo. Reservámos o **Capítulo V - “Os Nós da Acção”** para uma breve abordagem sobre os processos inerentes às práticas do desenvolvimento do trabalho desta equipa. No **Capítulo VI – “A Aventura... Uma Equipa – Processos de Formação-Acção e a Emergência das Identidades”** propomos uma leitura interpretativa, elegendo as palavras dos elementos que participaram no nosso estudo evidenciando os seus sentidos. Por fim o **Capítulo VII – Conclusões** apresentamos e propomos algumas reflexões suscitadas durante a realização desta investigação.

CAPÍTULO I – ERA UMA VEZ ...

CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA E A ESCOLHA DO OBJECTO DE ESTUDO

1.1 A RELAÇÃO DA INVESTIGADORA COM O OBJECTO DE ESTUDO

“ Invocar (ou evocar) as «razões pessoais», as «experiências», «as vidas» ou «a biografia», tornou-se, reconhecidamente, uma necessidade (ou uma postura intelectual a valorizar) para quem intervém e/ou investiga, (...) Assumindo-se a impossibilidade de separar o que é inseparável – intervenção, pesquisa e biografia - , uma tal mobilização das histórias pessoais e profissionais é feita em nome da elucidação ou da clarificação da relação, mais ou menos cúmplice ou comprometida, com um determinado «objecto social». ” (Abílio Amiguinho, 2004,p.10)

O trabalho autárquico que se desenvolve no território em questão sempre despertou muito interesse, por parte da investigadora, nomeadamente a realizada no âmbito da política cultural, ao nível das prioridades, intencionalidades e metodologias aplicadas na acção.

A ligação profissional da investigadora a este território inicia-se em 1995. Durante o período de três anos exerceu funções de coordenação na área da Animação Comunitária num Projecto de Luta Contra a Pobreza “Sementes de Futuro”, nas Freguesias Rurais do Concelho desta Autarquia da Margem Sul do Tejo. A experiência profissional desenvolvida pela investigadora nestas Freguesias instiga as relações de proximidade entre a própria e a Autarquia em questão, nomeadamente, no desenvolvimento de parcerias entre diferentes entidades e instituições locais, na constituição de equipas multidisciplinares e na definição de estratégias e metodologias de funcionamento.

Desenvolveu-se ao longo dos anos a vontade da investigadora em ingressar na Administração Local, mais especificamente nesta Autarquia, com a qual se identifica nos “passos” metodológicos que desenvolve.

No ano de 1999 surge a possibilidade da investigadora concorrer a um concurso na carreira de Técnica Superior (por tempo indeterminado, significando a entrada no quadro de pessoal da Autarquia) para o exercício de funções na área de Coordenação de um Equipamento Cultural Municipal nas Freguesias Rurais do Concelho. O conhecimento que a investigadora possuía do território, em termos sociais, educativos, recreativos e culturais foi factor crucial para a candidatura.

O dia 1 de Março de 2000 marca o início da actividade profissional da investigadora nesta Autarquia, como elemento da Equipa da Divisão de Acção Cultural, inserida no Departamento de Cultura e Desporto. Não deixa de ser significativo que coincida uma satisfação profissional e pessoal da investigadora, uma aproximação entre uma realização pessoal e profissional.

Por razões familiares, no ano de 2009, a investigadora solicita mobilidade interna para outra Autarquia. Por um lado, este facto vem permitir um olhar mais distanciado da Equipa da DAC, e por outro «desperta um outro olhar» sobre a nova realidade encontrada. A possibilidade de frequência deste curso de mestrado, acentuam a vontade de analisar e problematizar o funcionamento da Equipa de Coordenação da DAC e os processos formativos que a sustentam.

É neste dispositivo de trabalho que se situa o objecto de estudo, num exercício contínuo de construção e reconstrução de sentidos profissionais construído em aprendizagens constantes e de formação entre pares.

“ (...) indicar as pistas de reflexão e compreensão actual do que é a formação e do lugar que nela ocupam as experiências ao longo das quais se formam e se transformam nossas identidades e a nossa subjectividade” (Josso ,2002).

Poderemos considerar que o exercício profissional dos elementos da Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural se insere numa experiência em colectivo de trabalho? Um espaço de crescimento proporcionado por contextos formativos diversificados e multidisciplinares, de funcionamento em equipa, de influências múltiplas entre os seus elementos, de uma tendencial construção de um sentido colectivo, de construção de um pensamento estratégico na implicação e participação das pessoas, e na criação de redes de parcerias para a acção. (Espiney, 2009).

Um exercício de disponibilidade para o trabalho mas igualmente atento à sua complexidade.

De acordo com Paulo Freire (1974) *“Quanto mais formos capazes de descobrir porque somos aquilo que somos, colocando-nos por trás das nossas experiências passadas, tanto mais nos será possível compreender porque é que a realidade é o que é”*

Poder-se-á considerar que o quotidiano profissional, se situa num quadro de intervenção onde existe um espaço de desenvolvimento, das experiências nos vários contextos de trabalho

que, em simultâneo procura tempos, espaços de reflexão e análise que ajudam a encontrar estratégias e sentidos na profissão? Onde existirá a noção de uma temporalidade da acção e na forma como é construída.

Uma área onde o tempo de agir e pensar se encontra e se cruza em contextos colectivos de trabalho, uma equipa que pretende elaborar uma estratégia de acção ao mesmo tempo que proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus elementos?

Questões preponderantes na análise do nosso objecto de estudo e que pretendemos desenvolver nos capítulos seguintes.

1.1.1 O significado da escolha

“ A selecção do tema e o próprio desejo de investigação, com efeito, frequentemente orientados por razões biográficas, intelectuais, políticas ou de carreira profissional. ” (Moreira, 1994, p.7)

A experiência do Município em questão, na aplicação de estratégias e metodologias que se pretendem participativas, tem sido proposta assumida há vários mandatos autárquicos. A sua tradução poderá encontrar eco em processos que promovam a cidadania activa, quer individual quer organizada, na promoção de espaços de escuta e partilha, na implicação de um número considerável de pessoas nas decisões da gestão pública, na importância dada a uma maior transparência da Autarquia, bem como um investimento na melhoria da comunicação entre os vários níveis da administração local, instituições, associações e indivíduos. Um conjunto de situações que se poderão evidenciar ao longo deste estudo.

As experiências vividas, desde a realização de fóruns temáticos, a criação de órgãos consultivos enquadrados legalmente ou por iniciativa local, a promoção de parcerias de desenvolvimento local, a constituição de equipas multidisciplinares de acompanhamento à acção nos territórios (constituídas por técnicos da autarquia, dirigentes associativos, técnicos de outras entidades, educadores e professores e elementos da comunidade), a dinamização de protocolos de cooperação com Associações Locais, o estabelecimento de protocolos de descentralização de competências com as Juntas de Freguesia, os processos de planeamento participativo, o orçamento participativo, as reuniões descentralizadas, etc., constituem-se como processos de aprendizagem que estão na base de uma necessidade de investigar e problematizar situações ao nível da profissão e dos contextos de trabalho. Trata-se de

questionar os impactos pessoais e profissionais de uma equipa que trabalha de forma colectiva e pensa estratégias de intervenção, inserida num quadro mais global de opções política para um território.

Situando-se a experiência profissional da investigadora na Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural, enquadrada por uma política participativa, intuiu o significado da escolha.

Assim, e de acordo com Honoré (1990), também a escolha pelo tema encontra sentido em questões que nos acompanham enquanto ser-no-mundo em interformatividade, na medida em que ao longo da nossa trajectória de vida vamos vivenciando experiências com as quais estabelecemos uma relação de diálogo sobre o seu sentido para nós construindo processos de reflexão e interpretação que no registo da escuta sobre o sentido para o outro, descobrimos também um sentido para nós (Costa e Silva, 2005, p. 40).

Trata-se de considerar que a construção progressiva de um sentido profissional contextualizado por uma política de acção cultural que promove processos e dinâmicas centradas nas pessoas e em territórios, podem valorizar a participação, o seu sentido e pertinência e qualificar os técnicos e a organização.

“A relação que se pode estabelecer entre o trabalho e o sentido vivido pelos indivíduos (de forma subjectiva) é fundamental para a compreensão das dinâmicas subjacentes à construção das suas experiências estreitamente associadas às questões da identidade e de pertença” (Dubar, 1997).

Assim, pretendemos verificar se na equipa o sujeito se forma na acção, construindo a mudança, problematizando situações e criando soluções para os problemas identificados. (Oliveira, F., 1997).

Verificamos, pela experiência da investigadora na equipa, que na acção estão presentes um conjunto de princípios que constroem um quadro conceptual onde se referenciam noções de cidadania, democraticidade da cultura, gestão participada, tolerância, informação, multiculturalidade, inovação, participação, parcerias, metodologias de acção e estratégias de intervenção.

Tratar-se-á da assunção de um conjunto de situações que se interligam no quotidiano e se problematizam na gestão e mediação de acções socioculturais?

A forma de funcionamento desta equipa aponta para contextos participativos, onde se promove e valoriza a participação de todos, o exercício da cidadania, é determinante na construção da identidade profissional e na relação com o outro?

“O sentido vivido do/no trabalho é um sentido que decorre da experiência concreta de cada indivíduo, experiência que associa o ‘contexto sincrónico’ (organização do trabalho e relações sociais de trabalho no momento actual) e o ‘contexto diacrónico’ (história do sujeito e a forma como o contexto actual se articula com o seu passado) ” (Martins, A., 2010).

1.2 UMA EQUIPA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E FORMAÇÃO NA ACÇÃO

Desenvolver-se-á o percurso formativo através de processos de construção, desconstrução e de recriação em novas situações?

Poder-se-á considerar que existe um campo para que, progressivamente, se analise as práticas formativas e os seus contextos, permitindo também exercícios de compreensão através da desconstrução do discurso e das práticas profissionais, dotando o sujeito da acção de competências para recriar, permanentemente, novas situações formativas em equipa e individualmente?

De acordo com a autora Ana Luísa Oliveira Pires (2007) existe um tempo e um espaço para:

- A aprendizagem como um tempo de construção pessoal;
- Reflexão crítica e produção de novos saberes e competências;
- A promoção de aprendizagens em múltiplos contextos e situações, quer de forma formal e institucional, quer informalmente;
- A construção de saberes e competências através da experiência que ganham particular significado para a valorização pessoal, social e profissional.

Assim, situamos o campo de pesquisa na acção e no quotidiano profissional, nos processos formativos presentes numa perspectiva *“ em que a formação corresponde essencialmente a um processo auto – gerido no decurso do qual os processos formalizados só adquirem relevância e sentido se articularem com as experiências vividas em contexto contribuindo para a sua formalização.”* (Oliveira, F., 2010, p.8)

Onde se favorece situações formativas “*de aprendizagem em relação às problemáticas do quotidiano dos sujeitos de forma a desenvolver competências que possam ser aplicadas em todas as fases e momentos da vida (..)*” (Melo, A., 2001)

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DE PARTIDA

O enquadramento teórico é essencial para a realização do projeto de investigação, este assenta na delineação e exposição consistente dos pressupostos teóricos. (Quivy e Campenhout, 1992)

O levantamento exaustivo de informação científica permitirá um conhecimento profundo da realidade que se cruzará com o trabalho de campo, permitindo uma noção prévia da realidade e a sua compreensão progressiva.

O enquadramento teórico tem por base uma ampla pesquisa bibliográfica que consolidará a definição da problemática.

Existe um campo que a define como central no processo de investigação na medida que fundamenta as grandes questões da investigação e, por outro lado, ajuda na reformulação das questões da investigação.

No caso desta investigação, existe uma perspectiva de conciliação entre um quadro teórico definido, a construção do próprio estudo, a “desocultação” de perspectivas de intervenção em coletivos de trabalho, o recurso a outras fontes de informação e à emergência de processos metodológicos que transportam em si conceitos a ter em conta, nomeadamente presentes em respostas de alguns dos entrevistados.

2.1 O CONTEXTO DA FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

A gradual transferência de meios financeiros e competências da Administração Central para a Administração Local tem vindo a implicar uma maior amplitude de intervenção do poder local, apelando a novos modelos de organização e gestão.

Inserido no contexto do III Quadro Comunitário de Apoio (Portugal, 2002) em Novembro de 2000 foi instituído o Programa de Formação para as Autarquias Locais (Foral), como o resultado da convergência entre um “imperativo nacional” na modernização da Administração Pública e particularmente da Administração Local. Uma tendência reformadora das instâncias da Administração Pública, nomeadamente nas questões da formação dos recursos humanos.

A experiência portuguesa e europeia demonstram que nesta área, as diferenças se acentuam entre os discursos, as práticas e os resultados obtidos.

Os programas de financiamento constituem um meio de pensar e construir processos de investimento formativo. No entanto, assiste-se a uma reprodução acrítica de modalidades de intervenção que fazem crescer, exponencialmente, a oferta formativa (numa lógica de consumo de “*menus*” de acções de formação).

Torna-se necessário definir um rumo estratégico que permita potencializar os recursos existentes. Assim,

“o panorama da formação profissional contínua na Administração Local só é positivamente alterável a partir da mobilização e da acção a desenvolver pelos actores institucionais locais” (Canário, R., Cabrito, B., Aires, R., 2002).

Encontrar-se-á a equipa de coordenação da DAC, embora inserida num contexto de uma Organização da Administração Local, em que o próprio sistema é caracterizado por processos centralizados burocráticos de gestão, neste panorama de formação?

2.1.1 A Administração Local: Um campo para a formação – acção?

A aposta na formação contínua profissional ao nível da administração local justifica-se e adquire pertinência no quadro de um processo de mudança.

A Administração Pública, caracterizada por uma organização sectorial marcada pela centralização de processos burocráticos de gestão, confrontada com novas exigências sociais e com problemas de complexidade crescente, torna-se menos eficaz na resposta aos novos desafios.

O aumento das atribuições e competências, próprias ou delegadas, na administração local, de forma a responder à crescente densidade de problemas, permite verificar a insuficiente capacidade de resposta.

Oliveira das Neves (2000, p.89) evidencia problemas chave na organização e funcionamento dos serviços na administração local, nomeadamente, o *“disfuncionamento entre serviços em domínios nevrálgicos das competências municipais;”* a *“incapacidade para responder a solicitações em novos domínios de actividade e prestação de serviços aos utentes;”* e a *“insuficiente dotação de recursos técnicos e humanos capazes de desenvolver funções nas áreas do planeamento e programação, ligadas aos novos projectos e ideias de gestão.”*

Para superar estas insuficiências é necessária uma ruptura no modelo organizacional existente, o modelo burocrático de raiz taylorista e fordista, é necessário “*uma forte inovação do seu modelo organizacional*” que permita reorientar a administração para a acção, “*mais centrada nos problemas, com maior autonomia e responsabilização, com maior consideração pela complexidade apontando para um funcionamento em rede e o reforço em parcerias, mais descentralizada e com uma prestação de serviços mais próxima dos cidadãos e mais integrados, privilegiando a base territorial na adequação e aplicação das políticas, mais centrada nas dinâmicas gestionárias e menos na aplicação uniforme de procedimentos*” (Arminda Neves, 2002, p.23).

É esta mudança de paradigma da organização que permitirá evoluir do centralismo burocrático para a transversalidade na acção, criando parcerias e redes de base territoriais. A mudança, pressupõe a promoção de políticas de valorização dos recursos humanos de acordo com os objectivos a atingir, que permita unir num mesmo processo os “*empreendimentos de reforma das estruturas e o investimento numa dinâmica de formação contínua dos recursos humanos*” (Oliveira das Neves, 2000; Madureira, 2000).

A importância de um forte investimento na formação como uma condição das reformas da administração pública, quer a nível central, quer a nível local, não pode nem deve fazer-nos esquecer os limites da formação, como uma espécie de resposta mágica “*a todas as interrogações, a todas as perturbações, a todas as angústias dos indivíduos e dos grupos*” como refere Ferry (1983, p.31). Por essa razão importa reequacionar a questão do papel da formação contínua profissional na modernização da administração local.

Importa portanto envolver a organização, os serviços e os trabalhadores na definição das estratégias de formação a desenvolver na acção, contrariando a hegemonia da formação apresentada pelas entidades promotoras. Consciente de que agir, neste sentido, implica uma mudança do paradigma de conceber a formação e a relação entre esta, o profissional, o exercício do trabalho e a organização.

2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E OS CONTEXTOS DE TRABALHO

O desajustamento entre a lógica dominante nos sistemas de formação profissional e a realidade do mundo do trabalho é permanente. Em países com pouca experiência e tradição no campo da formação profissional, o modelo organizacional tem por base um modelo de

produção em massa, estandardizado, com recursos a economias de escala que reproduz o modelo da grande empresa no período dos “trinta anos gloriosos” (anos 50 e 60).

Actualmente é imperativo construir novos modos de conceber a formação e superar a sua relação de exterioridade relativamente aos contextos de trabalho.

No campo da formação profissional é a passagem de uma relação de previsibilidade para uma relação marcada pela incerteza que caracteriza o mundo do trabalho. O “*fim das certezas*” (Prygogine, 1996), afecta a forma de ver o mundo, a relação com os outros e os contextos de trabalho.

A relação de incerteza vem pôr em causa dois elementos, pilares de uma relação outrora percebida como harmoniosa, o primeiro corresponde à forma de conceber a relação entre os sistemas de formação e o sistema de trabalho de acordo com um modelo de adequação, o segundo corresponde à leitura da articulação entre a formação e o desempenho profissional de acordo com o modelo de adaptação funcional. Actualmente, ambos estão postos em causa, face às evoluções que se registaram no mundo do trabalho e no mundo da formação profissional.

A primeira perspectiva supõe uma atitude optimista face ao planeamento da formação capaz de responder às necessidades do mercado de trabalho, a segunda perspectiva implica pressupor a possibilidade de proceder à transferência quase automática das aquisições realizadas durante a formação para o local de trabalho, fazendo abstracção das condições sociais organizacionais em que se exerce o trabalho. A formação é assim encarada como um processo cumulativo e linear que mantém com o desempenho profissional uma relação meramente adaptativa, instrumental e funcional.

A construção de uma estratégia entre a formação e o trabalho passará pela capacidade de desenvolvimento de uma reflexão permanente das aprendizagens que permitam aprender a identificar o que é necessário saber e a aprender, a aprender com a experiência.

2.3 O MUNDO DO TRABALHO – APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO

Esta investigação centrada em processos de formação – acção procura reconhecer a existência de um colectivo de trabalho que funcione como uma organização que promova

processos para o desenvolvimento humano e social dos cidadãos, orientando-se por valores abrangentes e assumindo uma dimensão educativa. (Bernardes, A. 2008).

Segundo (Canário, R., Cabrito, B., Aires, R., 2002), a emergência da incerteza na relação formação - trabalho é alimentada por três grandes fenómenos, nomeadamente: a intensificação da mobilidade profissional; a rápida obsolescência da informação e as mutações das organizações de trabalho.

Nas últimas três décadas intensificou-se de forma rápida a mobilidade profissional.

A actividade profissional que cada indivíduo desenvolve terá de ser analisada/pensada no quadro da sua trajectória profissional. Encarada numa perspectiva diacrónica que abrange todo o período de vida profissional activa. Ao longo deste percurso os indivíduos mudam as suas qualificações, constroem diversas competências, mudam de ambiente de trabalho, realizam processos de reconversão e alteram as suas funções de natureza profissional (em muitos casos acabam por desempenhar funções que pouco têm a ver com a sua formação inicial).

A emergência do conceito de trajectória profissional é coexistente com a emergência do conceito de percurso de formação de cada indivíduo (a exemplo as abordagens que tem referência as histórias de vida, que reforça a importância de pensar a actividade profissional e a actividade de formação numa perspectiva integrada e diacrónica), permitindo romper com uma visão estática que tem sido predominante na forma de conceber a relação entre a formação e o trabalho.

No percurso da formação, cada pessoa e cada profissional torna-se o sujeito da sua própria formação. Assim a formação não é entendida como um somatório de momentos formais não articulados (as ditas acções de formação), mas sim, um processo para as actividades de aprendizagem.

O segundo fenómeno diz respeito ao crescimento do volume da informação disponível, o que tem como consequência uma rápida obsolescência dessa mesma informação. Torna-se assim importante transformar os sistemas formativos da informação, que funcionam segundo uma lógica cumulativa da informação, em sistemas formativos orientados para a produção de saberes privilegiando os processos de tratamento e mobilização da informação.

O terceiro fenómeno consiste num processo de mudança acelerada das organizações de trabalho. O modelo de organização fordista, típico da produção em massa, através de processos estandardizados e baseados na economia de escala, tem vindo a sofrer alterações para um modelo de funcionamento em rede que tende a transformar a organização num sistema auto regulados. A passagem de “*lógica de castelo*” a uma “*lógica de rede*” (Butera, 1991), valoriza a polivalência e o trabalho em equipa.

O trabalho colectivo permite a que cada elemento da organização possa construir uma compreensibilidade global do processo de trabalho, o que tal não ocorria por exemplo numa linha de montagem.

Evidencia-se uma evolução tendencial da formação de uma cultura de dependência e de execução para uma cultura de interacção e de resolução de problemas. Esta evolução por um lado torna desajustada a concepção da formação para o posto de trabalho e por outro lado obriga a que a formação deixe de ser pensada exclusivamente em termos de capacitação individual, uma vez que se passa a considerar as dimensões colectivas do exercício de trabalho.

A formação deverá orientar-se também para a formação de equipas de trabalho que se formam em exercício e no contexto de trabalho.

“É neste sentido que as organizações de trabalho tenderão a transformar-se em organizações que aprendem, no quadro das quais os colectivos de trabalho emergem como comunidades de aprendizagem” (Canário, R., Cabrito, B., Aires, R., 2002).

O conceito de competências está, actualmente, presente no discurso sobre a formação profissional. Muitas das vezes quando se fala em competências pensa-se em qualificação.

O termo qualificação remete-nos para a ideia de obtenção de títulos académicos, diplomas, certificados, etc., que constituiriam uma garantia prévia de aquisição dos saberes requeridos para situações de trabalho específicas. Assim, podemos sustentar que as qualificações se adquirem por um processo cumulativo enquanto as competências só podem ser produzidas em contexto, a partir da experiência de trabalho.

Neste sentido, a competência deverá decorrer de um processo multidimensional, individual e colectivo ao mesmo tempo, dependente de um contexto e de um projecto de acção. O conceito de competência corresponde a “*saber encontrar e pôr em prática eficazmente as respostas apropriadas ao contexto na realização de um projecto*” (Reinbold e Breillot, 1993, p15).

Também Guy Le Boterf (1994) defende que a competência não corresponde a um estado, nem a um saber que se possui, nem a um adquirido de formação. Esta forma de definir o conceito de competência contraria a ideia de que as competências são algo prévio ao exercício profissional e reconduz-nos noutra direcção de que as competências emergem de processos de mobilização e confronto de saberes em contexto profissional.

Segundo Cristophe Dejours (1998) o processo de trabalho só funciona se os trabalhadores fizerem beneficiar a organização de trabalho com a sua inteligência individual e colectiva. É a constatação de que a prática profissional se relaciona com um conjunto de “saberes tácticos” e de há um “saber escondido no agir profissional” (Schon, 1996) que otimiza o potencial formativo dos contextos de trabalho.

O reconhecimento da importância da experiência nos processos de aprendizagem supõe um processo interno ao sujeito ao longo da vida. Neste sentido, o processo de formação permanente é indissociável de uma concepção inacabada do ser humano, como afirma Bernard Charlot, ou seja,

“Aprender para se construir, segundo um triplo processo de hominização (tornar-se homem), de singularização (tornar-se um exemplar único de homem), de socialização (tornar-se membro de uma comunidade, da qual se partilham valores e em que se ocupa um lugar). Aprender para viver com os outros, homens com os quais se partilha o mundo” (1997, p. 60).

2.4 A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NA PROFISSÃO E IDENTIDADE NO TRABALHO

O trabalho, a actividade profissional a que cada um dedica uma parte considerável do seu tempo, a profissão, é um elemento central na definição do eu individual e social que identifica uma pessoa. (Costa e Silva, 2005).

As várias correntes filosóficas dos últimos 100 anos, associaram o conceito de profissão a questões teóricas diversas, nomeadamente, por parte de diferentes correntes da sociologia, mais concretamente, da sociologia das profissões, e designadas, habitualmente, de teorias funcionalistas (anos 30, 40 e 50), interaccionistas (anos 50 e 60) e, mais recentemente, as teorias neoweberianas e neomarxistas (anos 70).

Segundo Dubar (1997), pode-se identificar a existência de princípios éticos e deontológicos para a regulação da actividade profissional; de saber científico, garantia da

competência e da especialização de um grupo profissional, constituindo barreira de entrada indiscriminada de indivíduos para essa profissão. (Costa e Silva, 2005).

Os defensores das teorias interaccionistas distinguem-se dos funcionalistas pela valorização das interacções dinâmicas que caracterizam as profissões, considerando a biografia e a interacção como elementos importantes na análise das dinâmicas profissionais (Costa e Silva, 2005, citando Hughes, 1996), as actividades de e no trabalho “como processos subjectivamente significativos e como relações dinâmicas com os outros” (Dubar e Tripier, 1998).

Nesta investigação privilegiamos a pesquisa e a compreensão de como o sujeito se forma na acção, se é ou não sujeito da sua própria formação e se “forma” no contexto do colectivo de trabalho.

2.4.1 Contextos e formação entre pares (ou formar-se na acção)

O contexto de trabalho é determinante para os processos de formação, o adulto forma-se, enquanto sujeito da sua própria formação, em contexto (Oliveira, F., 1997),

“...integrando diferentes vivências experienciais, apropriando-se das influências externas que sobre si são exercidas, reflectindo o seu próprio percurso experiencial” (Canário, 1995)

Ao analisarmos as questões educativas, verificamos que os processos de repetição e transmissão de informações que não privilegiam a experiência prévia dos sujeitos no processo de aprendizagem, questionamento e pesquisa, colocam-se numa relação estreita de proximidade com os processos *tayloristas*. É necessário então passar de uma “cultura de soluções” típica do modelo de racionalidade inerente à forma escolar, a uma “cultura de problemas”, ou dito de outra forma, privilegiar as perguntas por contraposição às respostas, como propõe Crozier (1995) numa dimensão investigativa.

Se reportarmos para esta investigação o modelo que decorre da forma escolar é o processo de transmissão, diria mesmo que unidireccional, que decorre entre uma relação que se estabelece entre o professor e o aluno (turma), em que as experiências e os saberes do sujeito não são valorizadas e em que o sujeito é desprovido do seu contexto social, e onde apenas o professor/formador é detentor do saber/poder.

Nesta relação entre o saber e o poder tende-se associar o conhecimento com poder. A emergência de diferentes formas e fontes de conhecimento tendem a valorizar formas de participação, em contextos educativos, estas tendem a encontrar novas relações de poder. Como refere Amiguinho, A. (2008) *“A relação com o saber é uma relação de poder, se os saberes se equivalem, as relações de poder tendem a desaparecer”*.

Estabelecendo um campo de comparação entre o campo educativo não formal e o contexto de trabalho desta investigação pretende-se verificar se existe um campo de trabalho educativo, e não escolar, de espaço para a aprendizagem baseada na experiência do sujeito, valorizando o processo reciprocamente (sujeitos e contextos sociais, culturais, históricos, ...), onde a educação não consiste em treinar as pessoas/sujeitos a dar respostas certas mas sim ajudar a formar “solucionadores de problemas”. Tempo de participação e qualificação, de exercício de cidadania.

Paradoxalmente, e infelizmente, continuamos a assistir no domínio da formação de adultos, em contextos de interacção ou não, que a estratégia de formação é concebida à luz do modelo escolar, o mesmo utilizado como modelo dominante na educação das crianças, jovens e adolescentes. Um processo centrado nas fases do ciclo formativo, desde o levantamento das necessidades, planeamento, concepção de programas e instrumentos, organização das actividades, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das actividades formativas.

Desta forma, a acção educativa dá lugar a momentos de transmissão de informação, num quadro de situações formais e assimétricas *“em que alguém sabe transfere sabedoria para alguém que não sabe”* (Canário, R., 1995).

Esta lógica escolarizada da formação permite verificar, por um lado, que a formação é reduzida a uma aprendizagem de competências e de conhecimentos e, por outro, que tende a esquecer experiências de vida e percursos pessoais que permitiram diversas aprendizagens em diferentes contextos.

Numa outra lógica de formação, o processo formativo é centrado em quem se forma, em processos de aprendizagem entre pares, em momentos formais e informais, como refere Dominicé, P. (1984), *“...a formação é um espaço de socialização e está marcada pelos contextos institucionais, profissionais, socioculturais e económicos, em que cada indivíduo vive.”*

Os processos formativos tendem a ser complexos, o que torna essencial não perder de vista as formas como se apropriam espaços e tempos educativos e a forma como reflectem e

interagem com a sua história e percurso de vida. “ *A formação é infinitamente mais global e complexa: constrói-se ao longo de toda uma trajectória de vida e passa por fases e etapas que é ilusório pretender “queimar”*”. Nóvoa, A. (1988).

Trata-se também de “*um processo autogerido que se prolonga por toda a vida e que tem lugar nas múltiplas situações do quotidiano*”. Oliveira, F. (1997).

Refira-se, então, que “*é possível encarar um estabelecimento de ensino como qualquer outro contexto de trabalho, como um lugar onde os actores realizam “aprendizagens informais” (Pain), ou ainda como um contexto de “socialização profissional” (Lesne e Minvielle)*”. (Oliveira, F., 1997).

Valorizar-se-á o ambiente de trabalho, o seu valor formativo e potencial de acção colectiva que mobiliza a formação, a qualificação profissional e as formas de participação na equipa em questão?

2.4.2 O sentido do trabalho e a emergência das identidades

A relação que se pode estabelecer entre o trabalho e o sentido vivido pelos indivíduos (de forma subjectiva) é fundamental para a compreensão das dinâmicas subjacentes à construção das suas experiências estreitamente associadas às questões da identidade e de pertença (Dubar, 1997).

O sentido vivido do/no trabalho é um sentido que decorre da experiência concreta de cada indivíduo, experiência que associa o ‘contexto sincrónico’ (organização do trabalho e relações sociais de trabalho no momento actual) e o ‘contexto diacrónico’ (história do sujeito e a forma como o contexto actual se articula com o seu passado) (Martins, A., 2010).

Estão presentes as dimensões do eu, do reconhecimento pelo outro, em processos de sociabilização.

“A construção do sentido do trabalho inclui, assim, o conteúdo do trabalho e as condições disponíveis (por parte da organização e do(a) trabalhador(a)) para a sua realização, bem como a identificação com a actividade que possibilite a realização pessoal e profissional como condição de reconhecimento no ofício (por si próprio, que inclui o reconhecimento pelos colegas de trabalho, pelos superiores hierárquicos e pelos clientes ou destinatários da sua acção)”. (Costa e Silva, 2005)

2.5 A CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES

Parecer-nos-á uma tarefa fácil falar de nós próprios, de forma simples, sem complexos ou preâmbulos. No entanto, quando nos questionamos “quem somos?” ou “no que acreditamos?” ou “como nos relacionamos com os outros?” ou “com o mundo?”, as respostas são bastante mais complexas.

2.5.1 Identidade ou identidades?

O conceito de identidade recolhe diferentes usos sociais – sociológicos e psicológicos – surgindo como uma noção multiforme (Ruano-Borbalan, 1998) e, actualmente, amplamente trabalhada constituindo um referencial para a compreensão de múltiplos contextos: intra e inter- individuais e macro-sociais.

Acreditamos que a aquisição da identidade é um processo dinâmico que depende das interacções que vamos estabelecendo com o mundo na sua multiplicidade de relações e culturas. Que recebe a influência de factores **intrapessoais** (as capacidades inatas do indivíduo e as características adquiridas da personalidade), de factores **interpessoais** (identificações com outras pessoas) e de factores **culturais** (valores sociais a que uma pessoa está exposta, tanto globais quanto comunitários).

Uma identidade vivida e uma identidade atribuída, a identidade que incorpora as representações do sujeito sobre si próprio e sobre os outros e, conseqüentemente, é construída em permanentes interacções nas quais intervêm as próprias representações de si e a representação do outro, o olhar do outro. (Mead, 1963; Goffman, 2000, 2003; Dubar, 1997).

Uma concepção de identidade, “ *filiada na perspectiva interaccionistas na qual se integram os trabalhos de Mead (1963). Este autor perspectiva a acção humana como algo que se constrói na comunicação frente a frente, com os outros, na reacção significativa ao gesto simbólico e não estritamente comandada pelas normas e valores sociais impostos, reconhecendo a participação activa dos sujeitos na construção da sua identidade.* “ (Costa e Silva, 2005)

Assim, a presença do *outro* é um elemento constitutivo da identidade, não há identidade sem alteridade (Correia, 1997, 1998), numa base de relação permanente ou de sociabilização. Uma socialização ou (alter)acção do próprio (Dodier, 1995).

Os processos de sociabilização encontram-se no quotidiano e nele podemos encontrar jogos de interacção, importância atribuída por (Goffman, 2003), um contributo significativo

para a compreensão das dinâmicas identitárias que emergem das experiências quotidianas. Aqui, podemos encontrar o cruzamento de atributos pessoais estruturais emergentes dos contextos sociais onde decorre a interacção (Mendes, 2001). É neste conjunto de processos, “*ou jogo social, que podemos discernir uma procura permanente de ajustamento entre identidade social virtual – aquela que nos é atribuída pelos agentes e instituições com as quais interagimos – e identidade social real – a que resulta da imagem que construímos de nós próprios.*” (Costa e Silva, 2005).

Segundo Dubar (1997), as identidades resultam de processos de identidades possíveis, em contínuos processos de negociação “*a identidade não é mais do que o resultado simultaneamente estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições*”. Estamos perante dois processos identitários heterogéneos: de atribuição pelos agentes e instituições que, directamente, interagem com o sujeito e de incorporação resultante da imagem que o sujeito constrói de si próprio. A identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis na construção da identidade social, coexistindo de forma problemática (Dubar, 1997).

Continuando na linha de pensamento de Dubar (2000), a construção da identidade é, neste sentido, um processo de transacções objectivas e subjectivas. As transacções objectivas, onde predomina a atribuição, procuram acomodar a identidade para si à identidade para o outro, e as subjectivas ou internas ao indivíduo variam entre a necessidade de manter identificações anteriores e o desejo de construir para si novas identidades no futuro (Dubar, 1997). Marcada pela dualidade, a identidade é, ao mesmo tempo, um processo biográfico (de continuidade ou de ruptura com o passado) e um processo relacional (a identidade reconhecida ou não reconhecida pelos outros) (Costa e Silva, 2005).

A dinâmica de construção da identidade profissional resulta da interacção de transacções relacionais – reconhecimento ou não reconhecimento pelos outros – e transacções biográficas, consigo próprio – ajustamentos constantes, por vezes, rupturas e reformulações do projecto futuro que possibilitem a articulação entre pretensões e oportunidades (Dubar, 1998).

Nesta investigação, consideramos relevante a perspectiva de identidade como um processo biográfico e de relação com o outro, onde se pretende abordar as questões de formação acção em contexto de trabalho.

2.5.2 Processos de socialização e identidade

Dubar (2005) entende a identidade como o resultado de um processo de socialização.

A identidade depende da trajectória de vida do indivíduo e da configuração social de cada momento, em contínuos processos de sociabilização na sua vida. Considerando uma articulação entre condições objectivas e estruturas subjectivas na formação da identidade, e considera que essa mesma identidade é caracterizada pela *divisão do eu*.

A emergência de uma identidade para si e de uma identidade para o outro, uma análise no interior do processo de socialização (Dubar, 2005,p.136):

“Desse ponto de vista, a identidade nada mais é que o resultado a um só tempo estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições.”

Continuando em torno da análise conceptual de Dubar, as construções das identidades sociais fundamentam-se na articulação entre as duas transacções. A identidade social é resultado da interacção entre um processo sincrónico, relacionado às condições objectivas dos sistemas de acção, e um processo diacrónico, que implica a subjectividade de estruturas internas. Segundo Dubar (2005,p.140):

“A construção das identidades se realiza, pois, na articulação entre os sistemas de acção, que propõem identidades virtuais, e as trajectórias vividas, no interior das quais se forjam as identidades “reais” às quais os indivíduos aderem.”

É nesta articulação, “entre estruturas objectivas (identidade visada, virtual, que se quer ter) e estruturas internalizadas (identidade herdada, real), que pode resultar em continuidade ou em ruptura. Na continuidade, as metas coincidem e ocorre reforço mútuo entre as estruturas. Na ruptura, o desacordo entre o que se pensa sobre si e o que se deseja ser implica conversões subjectivas que ajustam as estruturas interiores a novas configurações” (Costa e Silva, 2005).

CAPÍTULO III – A METODOLOGIA

Ao procedermos a um trabalho de investigação temos consciência que são várias as opções que se integram no âmbito dos pressupostos metodológicos e que representam o acesso à informação e à construção do conhecimento.

Recorremos desta forma a autores que aprofundaram conhecimento e desenvolveram um quadro conceptual para a abordagem aos processos de formação - acção decorrente das práticas na acção (laboral), das aprendizagens em contexto de trabalho em equipa e dos processos de emergência de identidades profissionais.

Considerámos, de igual forma, que as questões e os objectivos suscitados pelo nosso estudo se integram no paradigma de pesquisa qualitativa, uma vez que a nossa pesquisa consiste em compreender aprofundadamente os diferentes elementos que caracterizam a formação – acção praticadas pelos elementos que compõem a equipa de coordenação da DAC, no âmbito da Acção Cultural. Assim, pretendemos ao seleccionar o nosso objecto de estudo, estudá-lo em profundidade, fazendo sobressair as relações e inter-relações que se verificam nas diferentes ideias expressas pelos elementos que vivenciam o nosso objecto campo de estudo, de forma a compreendê-lo na sua essência.

Segundo Bogdan & Biklen (1994) considera-se que as características comuns na investigação qualitativa estão relacionadas com:

- a natureza descritiva da investigação;
- a importância do significado; a existência de uma valorização dos processos relativamente aos produtos ou resultados;
- as formas indutivas como os dados são analisados e a sua relevância para o investigador, assim como a importância da recolha de dados a partir do ambiente natural.

Consideramos que a presença e o afastamento crítico, o olhar objectivo da investigadora em relação ao estudo, pode evidenciar uma mais-valia resultante da proximidade com o estudo, aprofundando a abordagem científica

A investigação que pretendemos desenvolver centra-se na acção desenvolvida pela Equipa de Coordenação da DAC, no período de 2007 a 2010, particularmente sobre os processos de formação - acção dos elementos que compõem esta equipa, inserida num contexto muito específico, a Acção Cultural. Optámos desta forma pelo estudo de caso,

“um estudo de caso caracteriza-se, primordialmente, por incidir numa entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, fazendo justiça à sua unidade e identidade próprias. Assume-se como uma investigação particularística, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico”. Ponte (1994; p.3)

Esta opção infere uma análise em diferentes quadros de investigação.

- Para Bogdan & Bilken (1994; p.84), o estudo de caso *“consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”*;

- Yin (2005; p.32) define o estudo de caso como uma *“metodologia de investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*;

- Para Afonso (2005; p.71), o estudo de caso *“conhecimento aprofundado de uma situação concreta no que ela tem de específico e único. (...) o que interessa é a análise de uma situação singular justamente no sentido de documentar essa singularidade”*.

Acreditamos que esta equipa de coordenação, inserida num contexto específico de Acção Cultural e de colectivos de trabalho, poder-nos-á proporcionar as condições necessárias a tornar o fenómeno em estudo numa situação única em muitos aspectos, rica na quantidade de detalhes específicos que lhe estão associados e dessa forma a torna-lo singular. Trata-se de um estudo, que de acordo com Stake (1995; p.3), *intrínseco* do investigador no caso *“We are interested in it, (...) because we need to learn about that particular case”*.

Pretendemos conhecer a realidade tal como ela é pelo «olhar» dos elementos que nela participam, directamente, bem como o sentido que atribuem às situações e às acções que vivenciam. Utilizamos, dessa forma, uma metodologia descritiva e interpretativa que nos permitirá compreender e analisar o objecto de investigação.

A nossa investigação insere-se numa visão holística, uma vez que pretende a apreensão e compreensão do objecto de estudo na sua globalidade e, nesse sentido, propomo-nos a observar, compreender, analisar e valorizar o processo tal como decorre.

3.1 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

De acordo com Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992), elaboramos a problemática desta pesquisa, de acordo com os momentos definidos por estes autores, nomeadamente, num

balanço das várias abordagens ao problema, na definição da problemática e na sua explicitação.

Como referido anteriormente, existe no campo de estruturação da investigação uma perspectiva de relação com a intervenção. A investigadora¹ foi parte integrante do colectivo de trabalho,

“ O problema a investigar não existe “algures”, em algum mundo externo ao investigador, nem, mesmo podemos aceitar a existência de um mundo externo que possa ser capturado e reduzido a factos verificáveis” (Ozga, J., 2000, p.106).

Continuando, nesta linha de pensamento e, de acordo com Ozga (2000), na consideração de que não há nenhum campo de investigação *“olímpico e neutro”* onde se produzem conclusões *“objectivas e imparciais”*, ainda que *“só alguns o reconheçam”*, esta investigação não separa ou promove o distanciamento em relação ao sujeito objecto de estudo, encontra-se atenta *“ aos procedimentos indutores de relação dialógica capazes de sustentarem o desenvolvimento de colectivos locais de interpretação”* (Correia, J. A., 1998, p.141).

Neste contexto, e de forma a organizar e estruturar o nosso campo de observação permitindo-nos identificar o tipo e a natureza da informação a mobilizar e recolher, enunciamos o problema central da investigação e as questões orientadoras, que resultam da forma como interrogamos uma realidade complexa e pluridimensional que constrói o nosso objecto de estudo.

3.1.1 Problema Central

Em que medida a Equipa de Coordenação da DAC é um colectivo de trabalho que se forma na acção e (re) constrói identidades ou e que gera uma dinâmica identitária?

3.1.1.1 Questões Orientadoras

Consideramos importante investigar o nosso problema central identificando várias dimensões a pesquisar no objecto de estudo – Equipa de Coordenação da DAC. Assim, identificámos cinco dimensões fundamentais, a referir:

¹ A investigadora pertenceu à equipa da Divisão de Acção Cultural no período compreendido de 2000 a 2009, fazendo parte da equipa de coordenação desde o seu início (2007) até 2009.

A - Oferta Formativa

B- Funcionamento e Operacionalização da Equipa

C- DAC – Uma Equipa / Dispositivo de Acção

D - Promoção de um Colectivo de Trabalho

E- Desenvolvimento Profissional e Pessoal

De acordo com Amiguinho, A. (2008, p.187) *“Estas questões orientadoras do estudo permitem “decompor” o nosso problema central, delimitando e identificando com maior rigor e clareza a pluralidade de dimensões a inquirir, presentes na intervenção que queremos estudar”*.

Neste contexto, a análise que empreendemos nesta investigação nas dimensões referidas, anteriormente, permite-nos identificar um conjunto de questões, nomeadamente:

- A equipa de coordenação da DAC é um colectivo de trabalho?
- Em que medida o funcionamento e operacionalização da equipa de coordenação da DAC promove os processos de formação – acção?
- Em que medida os sujeitos da equipa são ou não sujeitos da acção?
- Como se relacionam os elementos da equipa, como se colocam e afirmam numa perspectiva de trabalho colectivo?
- Como é concebida a estratégia de intervenção da equipa de coordenação?
- Como se evidencia a participação crítica e multidisciplinar dos elementos da equipa?
- Em que medida o desenvolvimento do trabalho desta equipa contribui para a valorização profissional dos seus elementos?
- Que processos de qualificação emergem na equipa de coordenação?
- Que valorização pessoal e profissional retêm os elementos que compõem esta equipa da acção?
- Pode o trabalho desta equipa de coordenação ajudar ou não a um processo de (re) construção identitária?

Nesta investigação, pretende-se optar por uma epistemologia da escuta, pertinente para (Berger, G., 2002), *“ epistemologia “da escuta” – dos outros e de nós próprios, coadjuvada por uma epistemologia da implicação e do sentido”*.

Procuram-se contributos de todos, numa perspectiva de heterogeneidade, em diferentes contextos.

A importância do sujeito, do outro, do projecto do outro (Espiney, R. D'., 2009). Próxima do sujeito.

“apropria-se do social, de forma específica, inclusive da sua posição social, dos seus interesses, das normas e dos papéis que lhe são propostos ou impostos. O sujeito não é uma distância relativamente ao social, ele é um ser singular que se apropria do social de modo particular, transmutado em representações, em comportamentos, em aspirações, em práticas. Neste sentido, ele tem (é) uma realidade social” (Charlot, B., 1997).

Pretendemos uma investigação centrada no sujeito com característica complexas próprias, *“de lógicas singulares e, simultaneamente, enquanto ser que ocupa um lugar e participa na sociedade, ou seja, enquanto conjunto de relações e processos.”* (Santos, I., 2004). Evidenciando a importância do sujeito na acção e na capacidade de decisão. Atento às objectividades e subjectividades, mas dando espaço para intervir de forma crítica.

Neste trabalho, a investigadora encontra-se muito próxima do campo de investigação, por vivências do quotidiano profissional, anteriormente explicitadas, não deixando, no entanto, de procurar *“numa interpelação recíproca entre intervenção e a investigação, uma narrativa científica, uma reflexão sobre as questões que atravessam”* (Valente, A. 2007) o funcionamento desta equipa.

Pretendemos que o estudo se baseia numa metodologia intensiva de campo, atento aos pontos de vista dos sujeitos, a uma intervenção global na área da cultura, como estes a interpretam e como a pensam estrategicamente.

“O mesmo é dizer que estaremos atentos aos sentidos que os sujeitos constroem e reconstroem sistemática recorrentemente para as suas acções” (Valente, A., 2007).

3.2 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Iniciámos os procedimentos metodológicos aquando da elaboração do projecto de dissertação (Setembro de 2010). Neste sentido, foi remetido à Autarquia em questão um pedido² de autorização para o desenvolvimento do Projecto de Investigação, explicitando o objectivo do estudo, a autorização para consulta de documentação (exemplo: actas de reunião, documentos de suporte às actividades), bem como pedido de autorização para a realização de entrevistas à Equipa de Coordenação e Chefia da Divisão de Acção Cultural.

² Ofício – Pedido de Autorização para realização do Projecto de Investigação (Apêndice I)

Após a autorização³ da Autarquia para a realização do Projecto de Investigação, procedemos ao contacto individualizado por parte da investigadora com os diferentes elementos da Equipa de Coordenação e Chefia da Divisão.

Nesta primeira abordagem, foi pedido aos elementos que compõem a Equipa de Coordenação, incluindo a Chefia da Divisão, a colaboração dos mesmos para:

- a realização de entrevista individual;
- a autorização para a observação das reuniões semanais da equipa de coordenação;
- a consulta de documentação da equipa de coordenação.

Referenciamos, igualmente, que o consentimento e colaboração demonstrada foram unânimes por parte de todos os elementos que constituem o nosso objecto de estudo.

Assim, consideramos importante optar por um estudo naturalista com uma metodologia de natureza qualitativa e interpretativa.

Pretendemos escutar os vários intervenientes da equipa de coordenação da DAC, dar espaço ao seu ponto de vista, do seu quotidiano profissional e evidenciar os contextos de trabalho.

Procuraremos, de forma interpretativa, entender o funcionamento da equipa e evidenciar a realidade ou realidades de forma objectiva.

Neste sentido, explicitamos as questões em pormenor, nomeadamente:

3.2.1 As fontes de informação

Como referimos, anteriormente, a nossa investigação centra-se num estudo de caso, uma equipa de coordenação da Divisão da Acção Cultural de uma administração pública local. O foco de interesse do nosso estudo prende-se às lógicas subjacentes aos processos de formação – acção e à emergência de identidades profissionais dos elementos que integram esta equipa, incidindo nas vivências e experiências individuais e, nos significados atribuídos às práticas e às interacções do dia-a-dia em contextos de colectivos de trabalho.

Assim, num momento inicial, considerámos como fonte privilegiada de informação cada um dos elementos que constituem a equipa.

³ Ofício – Concessão de Autorização para a realização da Investigação (Apêndice I)

De acordo com Guba e Lincoln (1994) o acesso à informação foi sendo progressivo e co-partilhado entre a investigadora e os sujeitos investigados. Um método de permanência e retirada, de recolha de informação, registo e análise, assim como de interpretação e reflexão.

Num primeiro momento, como anteriormente referimos, solicitamos (via ofício) autorização à Autarquia para o desenvolvimento do nosso estudo. Apresentámos os objectivos da investigação, solicitámos consentimento no acesso a informações (documentos) e para a realização de entrevista aos elementos da Equipa de Coordenação e Chefia da Divisão de Acção Cultural. Posteriormente, este processo permitiu-nos contactar, individualmente, com cada elemento da equipa de coordenação e com a chefia, explicitar o objecto de estudo, as razões e motivações de ali nos encontrarmos, solicitarmos o consentimento de cada elemento para o estudo que pretendíamos realizar e a sua colaboração. Após consentimento e manifestação de receptividade em colaborar, por parte da equipa, partimos à descoberta. Realizámos entrevistas a cada elemento da equipa de coordenação e à chefia da divisão, as quais nos orientaram na selecção de novas pesquisas documentais a realizar.

Durante este período, aproveitámos, igualmente, para:

- Observar algumas reuniões da equipa de coordenação, incluindo o momento anual de avaliação da divisão de acção cultural – Jornadas;
- Contactámos, informalmente, com os elementos que compõem a equipa de coordenação, incluindo a chefia da divisão;
- Consultámos documentos escritos pela equipa e pela chefia, e documentos internos da Autarquia;
- Obtivemos acesso a inúmeros documentos escritos (os quais constam deste estudo como anexos).

Consideramos, assim, que o nosso estudo recorre de forma intencional à diversidade das fontes de informação, nomeadamente: momentos formais; momentos informais; participação da investigadora em diferentes tipos de reuniões (durante a realização do estudo como convidada); pesquisa e análise documental recorrendo a diferentes tipos de registo e arquivo.

Pretendemos que este conjunto de fontes de informação se encontre em consonância com as linhas metodológicas, as técnicas de recolha e tratamento de dados, por se considerarem parte integrante do processo de construção do objecto de estudo (Amiguinho, A., 2008).

3.2.2 Estratégia e instrumentos de recolha de informação

Conscientes da variedade existente de métodos e técnicas para a obtenção de dados, sabemos, e de acordo com Morse (1994), que cabe ao investigador eleger de entre a variedade de métodos e técnicas existentes os que melhor proporcionam a concretização dos objectivos da investigação. Neste sentido, as estratégias metodológicas a implementar deverão articular-se com as questões orientadoras formuladas de investigação, possibilitando desta forma a orientação do investigador na selecção das técnicas mais adequadas ao acesso dos dados do estudo (Morse, 1994).

Segundo Bogdan & Biklen (1994), Morse (1994), Valles (1997) e Olabuénaga (2003), a investigação qualitativa pode recorrer à utilização de diversas técnicas de recolha de informação, sendo as mais utilizadas a observação, a análise documental e a conversação (técnica que inclui diversas modalidades, que vão desde as mais estruturadas como o inquérito e a entrevista mais estruturada, às menos estruturadas como a entrevista aberta não directiva ou a narrativa biográfica. (Costa e Silva, 2005).

Na nossa investigação, centramos o nosso estudo num estudo de caso, e recorremos a diferentes técnicas de recolha de dados, nomeadamente, a entrevista semi-estruturada, a observação directa e a análise documental. O recurso a diferentes técnicas permitiu-nos a obtenção de informação relevante para a investigação. Por um lado, confirmar as perspectivas e motivações dos elementos que compõem o estudo, e por outro lado assegurar a triangulação dos dados e dessa forma a validade e fiabilidade dos mesmos. Segundo Bogdan & Bilken (1994), Carmo & Ferreira (2008), Bell (2002), entre outros autores, defendem que a validade interna dos dados pode ser confirmada por triangulação, utilizando para isso vários instrumentos de recolha de dados. Deve, para tal, o investigador não esquecer princípios de imparcialidade e objectividade na recolha, assim como no cruzamento dos dados recolhidos e as perspectivas dos elementos que são intervenientes no processo. Em relação à fiabilidade dos dados recolhidos, Carmo & Ferreira (2008, p.236) referem, que esta *“pode ser garantida através de uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado (...), mas também uma descrição do processo de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados”*.

Também Yin (1989) refere que a utilização de diferentes fontes e técnicas de recolha de dados no estudo de caso, possibilita-nos um conjunto diversificado de tópicos de análise e

obter informação de diversas fontes convergindo no mesmo sentido, permitindo-nos leituras diferentes sobre o mesmo facto.

No nosso caso, o trabalho de campo recorreu, em grande medida, à realização de entrevistas. Optámos por entrevistar os elementos da equipa de coordenação, no total de seis (incluindo a chefia da divisão). Associado a este trabalho realizou-se um conjunto de observações directas e indirectas, aprofundaram-se e cruzaram-se pesquisas e análises documentais, sendo a mais importante para nós a entrevista semi-estruturada no acesso à informação.

Importa-nos igualmente referir, que apesar do papel primordial que a entrevista assumiu no nosso estudo, a pesquisa bibliográfica foi, igualmente, importante na condução da nossa investigação, uma vez que permite o rigor e credibilidade do processo de construção científica. Assim, para além da literatura científica de referência publicada recorreremos, também, à consulta de diferentes teses de mestrado e doutoramento produzidos na área do nosso estudo, a documentos oficiais da Organização em questão (Autarquia) e a documentos internos produzidos pela equipa de coordenação da DAC, de forma a obter um quadro o mais minucioso e abrangente possível sobre o contexto em estudo.

Neste sentido, consideramos importante apresentar cada técnica utilizada no acesso às fontes de informação. Assim, referenciamos:

A Entrevista

A entrevista semi-estruturada foi uma das técnicas que utilizámos no acesso às fontes de informação. Esta técnica foi muito importante no estudo da acção dos elementos que constituem o nosso objecto de estudo. Permitiu-nos a recolha de informação junto dos elementos da equipa que constituem o nosso estudo de caso, as percepções de um determinado acontecimento ou situação, as interpretações e motivações, as atitudes e valores dos elementos envolvidos em contexto, bem como compreensão das perspectivas individuais de cada um de forma mais autêntica e aprofundada.

Segundo Bogdan & Biklen (1994, p.134) “ (...), a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Para Fortin (2009), este tipo de entrevista é utilizada, principalmente, quando o investigador

quer compreender o significado de um acontecimento ou de um fenómeno vivido pelos participantes. Quivy e Campenhoudt (1992, p.193) referem que “*os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. (...) estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados*”. Também Valles (1997, p.196) citado por Costa e Silva (2005), reconhece vantagens na utilização desta técnica de investigação, nomeadamente:

- A possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa, contextualizada, através das palavras dos actores e das suas perspectivas;
- A possibilidade dos investigadores esclarecerem alguns aspectos no seguimento da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou o questionário não permitem;
- É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a selecção de outros instrumentos.

Neste estudo, como referimos, anteriormente, optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas. Partimos da elaboração de dois guiões de entrevista, um guião para os elementos que constituem a equipa de coordenação e um guião para a chefia de divisão. Procurámos estruturar os guiões em blocos de questões, de forma a permitir apurar os vários elementos que se pretendia como fulcrais para o estudo. Assim os guiões (apêndice II e apêndice III) foram elaborados a partir de cinco itens orientadores, nomeadamente:

- A - Oferta Formativa
- B- Funcionamento e Operacionalização da Equipa
- C- DAC – Uma Equipa / Dispositivo de Acção
- D - Promoção de um Colectivo de Trabalho
- E- Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Nesse sentido, as questões elaboradas incidiram sobre “*as intenções mas também sobre o que na realidade ocorreu, tendo presente que a entrevista se constituiria como a maior fonte de informação sobre os elementos subjectivos dos fenómenos*” (Tuckman, 2000, p.518). Assim, determinámos uma lista de temas a abordar, quer para os elementos da equipa de

coordenação, quer para a chefia da divisão. Tivemos o cuidado de formular questões abertas que permitissem ao entrevistado reflectir os temas por nós seleccionados, e colocámo-las aos sujeitos entrevistados por uma ordem que julgámos ser apropriada,

“nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista.” Lüdke e André (1986, pp.33-34)

No presente estudo as entrevistas desenvolveram-se em cinco momentos, nomeadamente:

- A planificação, que inclui a preparação do protocolo das entrevistas através da construção de um guião elaborado a partir das questões orientadoras e dos eixos de análise do projecto de investigação;
- A realização, no nosso caso, realizadas no local de trabalho dos elementos que constituem o nosso estudo, nos dias e horas por eles determinados, no período compreendido de Abril a Maio de 2011. Incluímos, neste momento, a explicitação dos procedimentos inerentes à legitimação da entrevista, procedemos a uma apresentação geral do estudo explicitando os objectivos, mostrando-nos disponíveis face a esclarecimentos que considerassem oportunos (Morse, 1994), assegurámos o carácter de confidencialidade dos entrevistados, solicitámos autorização para o registo áudio das entrevistas e posterior publicação;
- A transcrição de todas as entrevistas realizadas;
- A verificação dos entrevistados (individual) da transcrição das entrevistas, *“ainda que se verifique alguma controvérsia relativamente a estes procedimentos, eles reflectem uma preocupação com o registo tão rigoroso quanto o possível do modo como as pessoas interpretam os significados”* (Bogdan & Biklen (1994, p.51)
- Análise de conteúdo das entrevistas.

Considerámos, igualmente, importante a elaboração de um documento único⁴ (paginado) constituído por todas as transcrições das entrevistas realizadas.

A realização deste tipo de entrevista, permitiu-nos desenvolver uma conversa informal⁵, onde a ordem das questões foram sendo alteradas, à medida que a conversa se desenvolvia.

⁴ Apêndice IV (Transcrição das entrevistas)

⁵ Neste caso a conversa informal não só decorreu devido à estruturação da entrevista, mas também devido ao facto da investigadora conhecer os sujeitos entrevistados.

De, igual forma, regista-se que, em muitas das situações, os entrevistados retomaram temas e reflexões em momentos não obrigatoriamente coincidentes, com as questões colocadas. Optámos por dar toda a liberdade aos entrevistados, traduzindo-se uma maior atenção e preocupação no tratamento e análise dos dados, recuperando-se ideias importantes para outras questões em análise.

Desta forma, esta técnica permitiu que os entrevistados exprimissem com naturalidade os seus sentimentos e opiniões sobre as questões colocadas e, dessa forma, também nos permitiu compreender, em profundidade as visões sobre as matérias abordadas. Encarámos “*cada palavra como se ela fosse potencialmente desvendar o mistério que é o modo de cada sujeito olhar para o mundo*” (Bogdan & Biklen (1994, p.137). O facto de procedermos à gravação áudio das entrevistas permitiu-nos recolher, de forma fiel, toda a informação disponibilizada pelos entrevistados.

Neste sentido, os dados recebidos através da entrevista semi-estruturada foram, posteriormente, tratados com base numa matriz de análise, através da construção de grelhas⁶ (de acordo com as orientações da matriz de análise) específicas para o tratamento da informação.

A Observação Directa

Esta técnica é considerada no âmbito das metodologias qualitativas como uma técnica importante para a recolha de informação. É, também, utilizada associada a outras técnicas, no nosso caso, à entrevista semi-estruturada e à pesquisa documental.

De acordo com Costa e Silva (2005), citando Massonnat (1989), a observação directa permite observar o fenómeno seleccionado directamente, com o consentimento e conhecimento dos observados, mas “*sem interferência no contexto, por vezes denominada por observação participante passiva (...)*.”

Bogdan & Biklen (1994, p.128) referem a existência de uma gama de possíveis papéis que os observadores podem desempenhar, salientando que “*ser-se investigador significa interiorizar-se o objectivo da investigação, à medida que se recolhem os dados no contexto.*” Também Estrela (1994) distingue formas de observação, com base na atitude ou situação do observador, classificando a observação como observação não participante e observação

⁶ Apêndice V e Apêndice VI

participante. Por sua vez, Merriam (2002) categoriza os papéis de observador de forma diferente, sendo uma delas a de “*collaborative partner*” em que o observador assume o papel de membro do grupo, onde este (grupo) reconhece a sua identidade como observador.

Consideramos que a nossa observação se inscreve na acepção de Massonnat (1989), citado por Costa e Silva (2005). A nossa actividade de observação refere-se à nossa participação nas reuniões de coordenação da equipa, à nossa participação na reunião anual de avaliação da DAC (Jornadas), e também à nossa participação nas acções desenvolvidas no contexto pelos elementos que constituem a equipa de coordenação, ou seja, na operacionalidade e funcionamento da equipa.

Temos consciência de que o facto da investigadora ter pertencido a esta equipa de coordenação (2007 a 2009) nos permitiu criar um ambiente de familiarização com o contexto e com os elementos da equipa, diminuindo, dessa forma, “*as desvantagens que decorrem de um(a) estranho(a) ‘invadir’ o espaço e nesse sentido, condicionar o menos possível a acção normal dos participantes e, como tal, a informação a obter através da observação (Massonnat, 1989; Bogdan e Biklen, 1994; Morse, 1994; Olabuénaga, 2003)*” (Costa e Silva, 2005).

Assim, e de acordo com Goffman (2000, 2003), esta técnica permitiu-nos aceder a uma dimensão da “*vida da equipa*” contribuindo, de igual forma, para a compreensão e análise do nosso objecto de estudo. Este “*olhar da vida da equipa*” permitiu-nos, igualmente, de acordo com Tuckman (1999, p.524) “*(...) significar uma tentativa para confirmar ou não várias interpretações que emergiram das entrevistas ou dos relatórios. Também poderá significar uma tentativa para encontrar ocorrências surpreendentes, (...)*”. Procurámos, assim, observar o contexto em estudo através de um instrumento de registo geral, cujo produto resultou na produção de notas de campo (anexo nº1 – volume II).

A Pesquisa e análise documental

A pesquisa documental pode ser utilizada, em exclusividade, ou em complementaridade com outras técnicas no acesso à informação. No nosso estudo, esta técnica permitiu-nos o acesso a informação, identificando questões emergentes da nossa observação em contexto, e das entrevistas realizadas, de forma a aprofundarmos e/ou confrontarmos a informação recolhida.

Neste sentido, a pesquisa documental foi sendo realizada ao longo de todo o processo da investigação empírica. Para além de recorrer à pesquisa de literatura científica publicada, à consulta de diferentes teses de mestrado e doutoramento produzidos na área do nosso estudo, foi importante para nós o recurso a documentos oficiais da Organização em questão (Autarquia), e a documentos internos produzidos pela equipa de coordenação da DAC, de forma a obter um quadro o mais minucioso e abrangente possível sobre o contexto em estudo.

Assim, no que se refere a documentos oficiais da Organização (Autarquia), referimos a título de exemplo:

- a consulta da Estrutura Orgânica da Organização (anexo nº2 – volume II);
- a consulta do Programa de Trabalho de (2009/2013) (anexo nº3 – volume II);
- a consulta Programas Municipais e Regulamentos Municipais (Programa Municipal de Desenvolvimento do Associativismo e Regulamento Municipal de Apoio ao Associativismo) (anexo nº8 – volume II);
- a consulta de Actas de Reunião de Câmara e da Assembleia Municipal (anexo nº4 – volume II);
- a consulta de Relatórios e Planos de Actividade (anexo nº12 e anexo nº13 – volume II);
- a consulta de publicações sobre determinadas actividades e projectos (FIG; FIAR; Janeiras; etc.).

Em termos de documentos internos da Organização, referimo-nos a três níveis, da organização; da Divisão de Acção Cultural e a nível interno da equipa de coordenação, dos quais podemos referenciar alguns exemplos:

- relatórios de actividades (anexo nº13 – volume II);
- informações técnicas e outras (anexo nº11 – volume II);
- actas de reunião da equipa de coordenação;
- análise swot de cada sector de coordenação da DAC (anexo nº6 – Volume II);
- Mapa Estratégico DAC (2009 e 2010) (anexo nº7 – volume II)⁷

⁷ Documento estratégico de intervenção DAC, reserva-se o direito de não publicação.

- documentação referente à área de formação interna da organização (anexo nº9 e anexo nº10 – volume II).

Importa-nos salientar que os documentos oficiais se reportam a documentos públicos, facilmente acessíveis e, como tal, disponíveis a todos os cidadãos, no que se refere aos documentos internos (privados) reportam a um outro nível de privacidade e acessibilidade. Gostaríamos de reconhecer e salientar a disponibilidade por parte da Autarquia, da Divisão de Acção Cultural e dos Elementos da equipa de coordenação da DAC, na disponibilidade de nos facultarem o acesso à informação, bem como a autorização de alguns documentos oficiais e internos constarem do nosso estudo.

O recurso a estas fontes de informação permitiu-nos articulá-la e/ou confrontá-la com outros dados recolhidos através de outras fontes, nomeadamente, pelas entrevistas realizadas e pela observação da investigadora em contexto. Constituiu-se para nós como uma técnica complementar importante, de acesso e obtenção de informação relevante na investigação. No entanto, consideramos, igualmente, importante referir que ao «mergulharmos na imensidão da informação disponibilizada» a tarefa de selecção adivinhava-se morosa. Nesse sentido, procedemos à selecção dos documentos, tendo em consideração os diferentes itens orientadores da nossa investigação.

“Uma selecção «controlada» é então necessária para garantir que nenhuma categoria importante é omitida (Elton, 1967, 92)” (Cit. Bell 1997, p.93). Bell (1997) refere, igualmente, que na selecção dos documentos é essencial salvaguardar a sua qualidade intrínseca, ou seja, deve-se evitar obter, somente, documentos que venham a comprovar o nosso ponto de vista.

Neste sentido, incidimos a análise documental sobre os documentos oficiais e internos da Autarquia, da Divisão de Acção Cultural e dos Elementos da Equipa de Coordenação que constituem o nosso objecto de estudo. Tivemos como objectivo seleccionar, tratar e interpretar as informações relevantes para a nossa investigação.

3.2.3 Tratamento e análise de dados

As investigações que recorrem a metodologias de natureza qualitativa assumem, normalmente, uma grande diversidade de dados e bastante informação, as quais remetem para o investigador uma função fundamental que é a de assumir o desafio de atribuir sentido ao

que se aprendeu das informações, de forma a não desperdiçar a riqueza dos significados subjacentes (Denzin, 1994).

Neste sentido, a tarefa de interpretar e tornar compreensíveis a informação recolhida, parece ser colossal quando nos envolvemos num primeiro projecto de investigação. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205). Para estes autores a análise de dados “*é o processo de busca e de organização sistemático de transcrição de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão (...) e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou*”. A análise reveste-se, assim, da envolvimento do trabalho com os dados, “*a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspectos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido (...)*”. (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205). Para Tuckman (2000, p.527) a análise de dados serve “*para responder às questões da investigação*”.

Estas justificações, com base em contributos de autores, poderão constituir-se como uma mais valia do trabalho.

Como referimos, anteriormente, não nos limitámos, somente, a recolher a informação através das palavras dos participantes nas entrevistas, apesar destas constituírem o conteúdo central da nossa análise.

Assim perante o conjunto de dados recolhidos,

“o investigador deve explorar e mapear, a partir dos seus objectivos de pesquisa, mobilizando e testando estratégias produtoras de significados relevantes, transformando progressivamente os dados em elementos constitutivos de um novo texto (o texto científico)” “uma leitura e construção singular, resultante do contacto entre aquele contexto empírico particular e o olhar, também específico, daquele investigador concreto”. (Afonso, 2005, p.p 118,119).

Ambicionámos, no nosso estudo, a compreensão dos dados qualitativos, conciliando-os com uma postura reflexiva e aprofundada, “*um processo criativo de permanente reflexão e análise de dados, permitindo inferências progressivas, mas também retorno permanente dos dados*” (Amiguinho, A., 2008). Tendo presente esta linha de pensamento, preocupámo-nos com a atenção cuidada a dispensar à análise dos discursos e na atribuição de sentidos, tendo consciência de que “*o significado não reside nas relações objectivas, causais, mas sim nas intenções e interpretações humanas*” (England, 1989, cit. por Matias, 1999:18).

Recorremos à técnica de análise de conteúdo que, de acordo, com Bardin (2009, p.37) esta técnica “*pode ser uma análise de “significados” (exemplo: a análise temática) embora possa ser também uma análise dos “significantes” (exemplo: análise lexical, análise de procedimentos) ”*. O mesmo autor considera que a análise de conteúdo é um “*conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”* (1977, p. 37). Quivy considera, que a análise de conteúdo “*oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade e (...) permite quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis”*. (2005, p.227).

Retomando o conceito de Bardin (1977, p.95), a análise de conteúdo é constituída por diferentes fases, nomeadamente: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Assim, de acordo com o autor a fase da pré-análise corresponde à fase de organização propriamente dita, que tem “*por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.*” É constituída por três propósitos “*a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final*”. Importa-nos referenciar que estes três factores mantêm-se ligados uns aos outros, independentemente, de não existir a obrigatoriedade de manter uma ordem cronológica, “*a escolha de documentos depende dos objectivos, ou inversamente, o objectivo só é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices*” (Bardin, 1977, p.96).

No nosso estudo, a abordagem desenvolvida no processo de tratamento de dados, caracterizou-se por um conjunto de procedimentos que tiveram em consideração os princípios, anteriormente, referenciados. Assim, no processo de recolha e análise, de imersão nas informações obtidas, através da permanência e retiro do contexto em estudo, o tratamento

e análise dos dados foram sendo progressivamente realizados procurando, de acordo com Demazière e Dubar (1997), manter uma postura de análise e de reconstrução do sentido.

Neste sentido, passamos a apresentar as diferentes etapas dos procedimentos.

Depois da fase da transcrição das entrevistas, realizadas à Equipa de coordenação em estudo, procedemos a uma leitura atenta e longa, a qual nos permitiu a imersão nos primeiros dados recolhidos.

Considerámos a ideia de que *“nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo”* (Bogdan & Biklen, 1994, p. 49). Assim, analisámos os dados em toda a sua riqueza, de forma indutiva, respeitando quanto possível a forma como estes foram registados ou transcritos.

“ Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. (...) as abstrações são construídas à medida que os dados (...) recolhidos se vão agrupando” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 50).

Neste sentido, tivemos a preocupação de guardar, o mais possível, a originalidade dos pontos de vista dos elementos que constituem o nosso estudo de caso, procurando fazer uma reinterpretação dos discursos recolhidos e atribuir-lhes sentidos. Desta forma, construímos a partir do processo segmentação e recorte dos textos os sentidos dos segmentos mais significativos dos discursos, e incorporámo-los como conteúdos do texto da nossa investigação.

Assim, desenvolvemos a nossa abordagem utilizando as várias fases de análise de conteúdo procurando, de acordo com Afonso (2005, p.119) *“ uma leitura e construção singular, resultante do contacto entre aquele contexto empírico particular e o olhar, também específico, daquele investigador concreto”*. A análise de conteúdo foi apoiada num sistema de categorização e codificação, considerada por Bogdan & Biklen (1994) fundamental por permitir a constituição de categorias, a partir de determinadas questões da investigação, que facilitam sistematizar a complexidade dos dados, ou seja simplificar e clarificar os dados de forma a permitir inferências. Também Bardin (2009, p.40) salienta que *“a análise de conteúdo não deve ser utilizada apenas para proceder a uma descrição do conteúdo das mensagens, pois a sua principal finalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (...) com a ajuda de indicadores”*.

O nosso procedimento de análise decorreu do desenvolvimento de categorias de significação, as quais resultaram da interacção entre os eixos de análise presentes na elaboração das entrevistas e os padrões e temas que surgiram da “*leitura flutuante*” dos textos. Após a identificação de alguns temas, procedemos a uma análise transversal, sendo o tratamento da informação efectuado em três fases, nomeadamente:

- Na primeira fase, a qual incluí a organização dos dados, procedemos a uma “*leitura flutuante*” dos textos e à constituição de um “*corpus*”, ou seja, um “*conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos*” (Bardin, 1977:96);
- Na segunda fase, procedemos à elaboração de sínteses descritivas de cada entrevista tendo em atenção os aspectos mais relevantes de acordo com os objectivos das mesmas, bem como, as questões de partida do estudo;
- Na terceira fase, procedemos à categorização da informação ou seja, a “*uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente estabelecidos*”. (Bardin, 1997:117).

Desta forma, o tratamento e análise dos dados efectuados terminaram com a elaboração do texto interpretativo (Denzin, 1994). Este texto interpretativo articula as lógicas e os sentidos dos sujeitos participantes no nosso estudo (através das entrevistas realizadas), a pesquisa documental e a observação directa no contexto, com o quadro teórico diversificado que considerámos relevante mobilizar.

Assim, também, consideramos que é uma mais-valia não apenas a utilização de contributos teórico-metodológicos, mas a sua pertinência e adequação

CAPÍTULO IV – AO ENCONTRO DO ESTUDO...

Ao elegermos a organização (Autarquia), como uma dimensão pertinente de análise e compreensão nesta investigação, centramo-nos, ao nível das instâncias da organização e funcionamento de uma Equipa de coordenação da Divisão de Acção Cultural. Equipa multidisciplinar de acompanhamento a projectos, promovidos pela autarquia, em colaboração com outras instituições. Consideramos que prevalece uma lógica de equipa nesta divisão. De que forma pode ser analisada, é o desafio seguinte.

Compreender, por um lado, os efeitos da organização do trabalho nos comportamentos de cada elemento, de como se relaciona com o outro, como se coloca e afirma numa perspectiva de trabalho colectivo. Falamos das dinâmicas identitárias, nomeadamente as interacções estabelecidas e as representações que os elementos da equipa apresentam face à Divisão de Acção Cultural, na qual desenvolvem a sua actividade profissional e, ao mesmo tempo, lhes permite sentirem-se inscritos num colectivo de trabalho. Uma relação entre o individual e o colectivo à luz do pensamento de Dubar (1997). Por outro lado, compreender se os elementos desta Equipa são sujeitos da acção e se formam na acção, se colocam a intervenção como um espaço de desenvolvimento e aprendizagens e que, em simultâneo, procura tempos, espaços de reflexão e análise que ajudem a encontrar estratégias e sentidos na profissão. Uma área onde o tempo de agir e pensar se encontra, e se cruza em contextos colectivos de trabalho, numa equipa que pretende elaborar uma estratégia de acção, ao mesmo tempo, que poderá proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus elementos.

Falaremos de um universo de trabalho de interacção e de identificação? Caso se verifique, a Organização (Divisão de Acção Cultural) cria um sistema de representações que permite (aos elementos da equipa que a compõem) reproduzir-se, distribuir as identidades e as funções, exprimir as necessidades colectivas e os fins a realizar (Ansart, 1997), ao mesmo tempo que cada indivíduo (elemento da equipa) se sente inscrito num colectivo, prolongamento de si próprio (Aubert e Gaulejac, 1991).

Uma investigação estimulante, na qual reconhecemos o desafio e a oportunidade de aprendizagem que pretendemos explicitar ao longo desta dissertação.

4.1 ESTUDO DE CASO - A EQUIPA DE COORDENAÇÃO DA DIVISÃO DE ACÇÃO CULTURAL

Atendendo às motivações e convicções apresentadas, anteriormente, no Capítulo I, optámos, progressivamente, por identificar e eleger o objecto de estudo pertinente de investigar.

Como referenciamos no Capítulo III a nossa opção pelo estudo de caso – A Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural, enquadra-se no âmbito de uma metodologia qualitativa de investigação e em que a decisão do tema de estudo – Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades, é para nós importante para compreensão em profundidade de uma situação e dos significados que a envolvem ou lhe estão subjacentes. Como reconhece Merriam (1986, p.19) *“o interesse incide no processo mais do que nos resultados, no contexto, mais do que numa variável específica, na descoberta, mais do que na confirmação”*.

Ao optarmos por este estudo de caso reflectimos, igualmente, sobre um conjunto de factores, referenciados por vários autores, entre os quais salientamos Yin (1989), Morse (1994) e Stake (2003), nomeadamente:

- a relevância e significado do objectivo do estudo;
- o conhecimento e familiaridade da organização (Autarquia);
- a aceitação e receptividade da organização (Autarquia) e restantes actores importantes no contexto do estudo para a realização do mesmo;
- a existência de uma equipa de coordenação (equipa multidisciplinar).

Consideramos importante, antes de procedermos à apresentação da Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural uma análise, ainda que breve, à Divisão de Acção Cultural da Autarquia em questão.

A Divisão de Acção Cultural está integrada na orgânica de uma Autarquia da Margem Sul do Tejo, inserida no Departamento de Cultura e Desporto (DCD).

De acordo com o Regulamento da Estrutura Orgânica desta Autarquia (Deliberação nº 2494/2012 publicado no Diário da República 2ª Série – Nº 253 – 31 Dezembro de 2010 – anexo nº2 – volume II), a Divisão de Acção Cultural insere-se na Secção IX – Unidades

Orgânicas Flexíveis Integradas no Departamento de Cultura e Desporto. A Missão e as Competências da Divisão de Acção Cultural estão referenciadas no Artigo 31º, a referir:

1 — A missão da Divisão de Acção Cultural é fomentar e apoiar o desenvolvimento cultural e artístico do concelho de (...).

2 — À Divisão de Acção Cultural compete nomeadamente:

a) Prestar a informação técnica necessária à elaboração de programas preliminares destinados à execução de projectos e empreitadas de obras públicas relativas a equipamentos culturais;

b) Coordenar, em consonância com as orientações do departamento, a gestão dos equipamentos culturais;

c) Desenvolver acções de angariação de apoios financeiros para a realização das actividades da divisão;

d) Dinamizar a elaboração do Plano Estratégico para a cultura do concelho de (...);

e) Articular com outras unidades orgânicas as intervenções de animação cultural em acções por estas dinamizadas.

3 — São competências específicas na área de equipamentos culturais:

a) Coordenar a elaboração da Carta de Equipamentos Culturais, regras para a sua utilização, princípios de gestão e programação;

b) Proceder à programação e gestão dos equipamentos culturais municipais;

c) Manter contactos e colaborar em outras entidades, tendo em vista a rentabilização dos equipamentos culturais;

d) Acompanhar os processos de obra que decorram nos equipamentos culturais municipais;

e) Operar os equipamentos técnicos de som, luz e imagem dos equipamentos integrados nas unidades orgânicas do Departamento de Cultura e Desporto.

4 — São competências específicas na área de programas e projectos culturais municipais:

a) Desenvolver e apoiar programas e projectos de criação e desenvolvimento nas mais diversas áreas artísticas;

b) Desenvolver programas, projectos e acções que proporcionem às populações actividades culturais diversificadas;

c) Promover e gerir a programação cultural do concelho em especial nos equipamentos culturais e espaços públicos;

d) Promover a dinamização do serviço educativo da Divisão de Acção Cultural.

5 — São competências específicas na área de associativismo e animação cultural:

a) Promover a realização de projectos e acções municipais no domínio da animação cultural;

b) Estimular a promoção de projectos e acções que contribuam para o desenvolvimento cultural das populações;

c) Promover ou estimular o desenvolvimento de projectos e acções que contribuam para a preservação das tradições culturais da população do município;

d) Assegurar o relacionamento da autarquia com entidades locais ligados à cultura e promover a realização conjunta de projectos e acções neste domínio;

e) Assegurar a implementação do Programa Municipal de Desenvolvimento do Associativismo e em particular a aplicação do Regulamento Municipal de Apoio ao Associativismo;

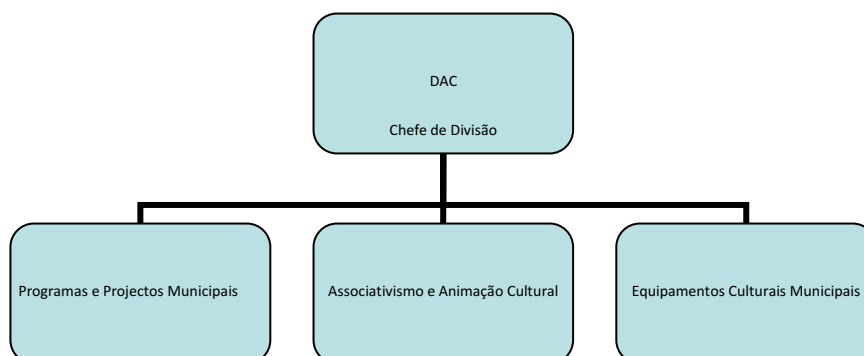
f) Efectuar os levantamentos e registos de situações relacionadas com a vida cultural do município e a acção da autarquia neste domínio;

g) Assegurar o relacionamento e apoiar o funcionamento de entidades associativas do concelho de (...);

h) Dinamizar o Fórum Cultura do concelho de (...).

A responsabilidade da Divisão de Acção Cultural (DAC) está a cargo da Chefia de Divisão estando a mesma formalmente dividida em 3 sectores (como evidenciamos na figura1): Programas e Projectos Municipais, Associativismo e Animação Cultural e Equipamentos Culturais. Paralelamente, existe uma organização não formal Territorial.

Estrutura Orgânica da Divisão de Acção Cultural



Figural (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

A chefia assume a gestão corrente da divisão que coordena, ou seja, dela emana a decisão formal e a transmissão das grandes linhas de orientação estratégica e política.

As diversas áreas organizacionais da DAC têm equipas com competências delegadas, procurando maior autonomia e eficácia de cada sector. Assim, a chefia delega através da distribuição de funções o trabalho, as competências a desenvolver em cada um dos Sectores da Divisão e da organização territorial. Cada sector, possui um coordenador que, por sua vez, possui técnicos responsáveis por cada projecto ou programa a desenvolver. Assim, verificamos:

- figura 2 estão representados os diferentes coordenadores de cada sector;
- figura 3; figura 4; figura 5 e figura 6, estão representados os coordenadores de cada sector bem como os responsáveis pelo acompanhamento e apoio de determinado projecto, programa e áreas.

Coordenação

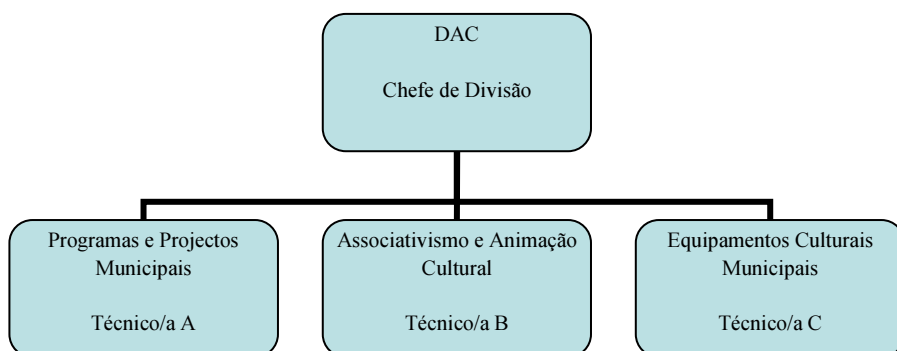


Figura 2 (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

Coordenação do Sector - Programas Municipais (Técnico/a A)

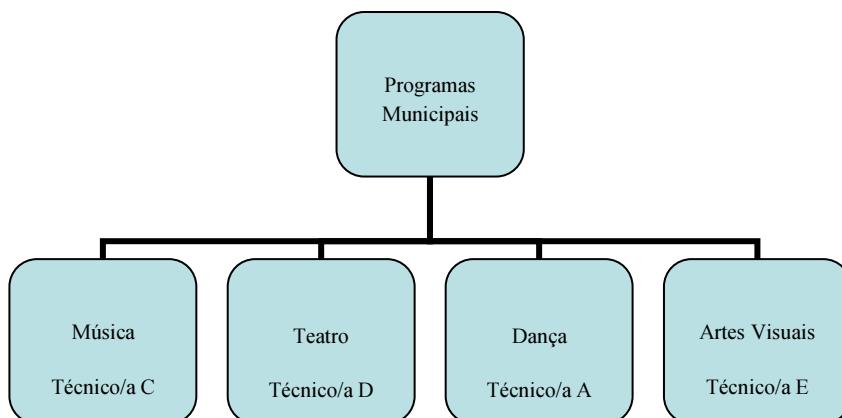


Figura 3 (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

Coordenação do Sector - Projectos Municipais – (Técnico/a A)

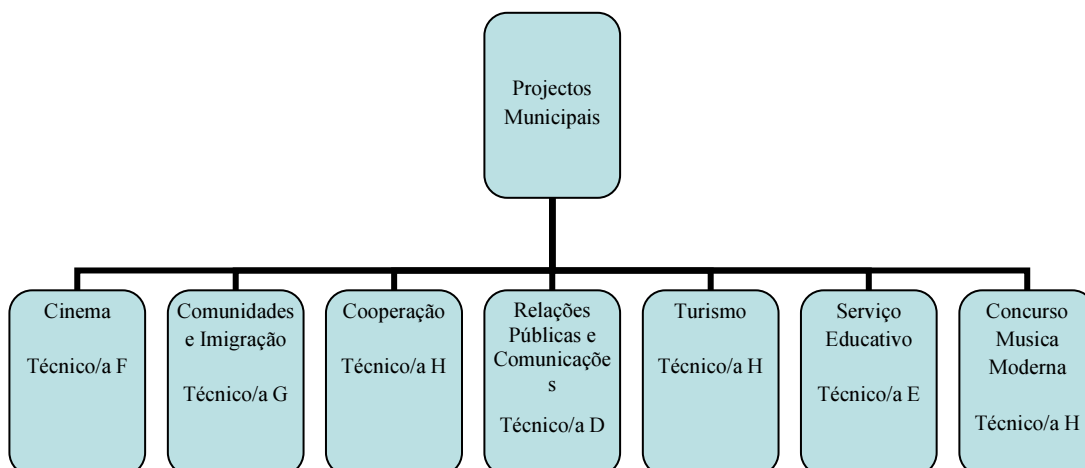


Figura 4 (Fonte: Jornadas DAC/Feveireiro/2010)

Coordenação do Sector – Associativismo e Animação Cultural – (Técnico/a B)

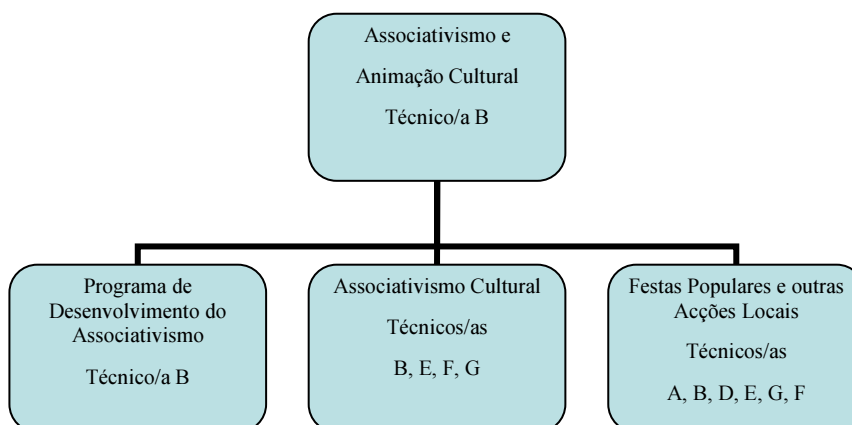


Figura 5 (Fonte: Jornadas DAC/Feveireiro/2010)

Coordenação do Sector – Equipamentos Culturais – (Técnico/a C)

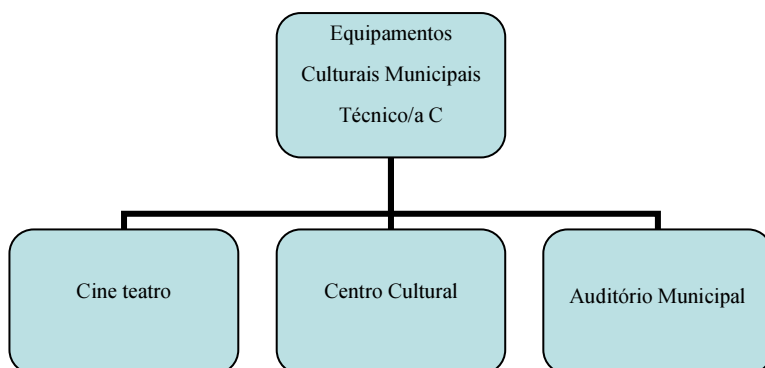


Figura 6 (Fonte: Jornadas DAC/Feveireiro/2010)

Paralelamente, existem outras áreas que reportam directamente ao Chefe da Divisão, na figura 7 estão representados os técnicos responsáveis por cada área de trabalho ou projecto.

Outras Áreas de intervenção que reportam, directamente, ao chefe da Divisão e Responsáveis pelas áreas de Trabalho.

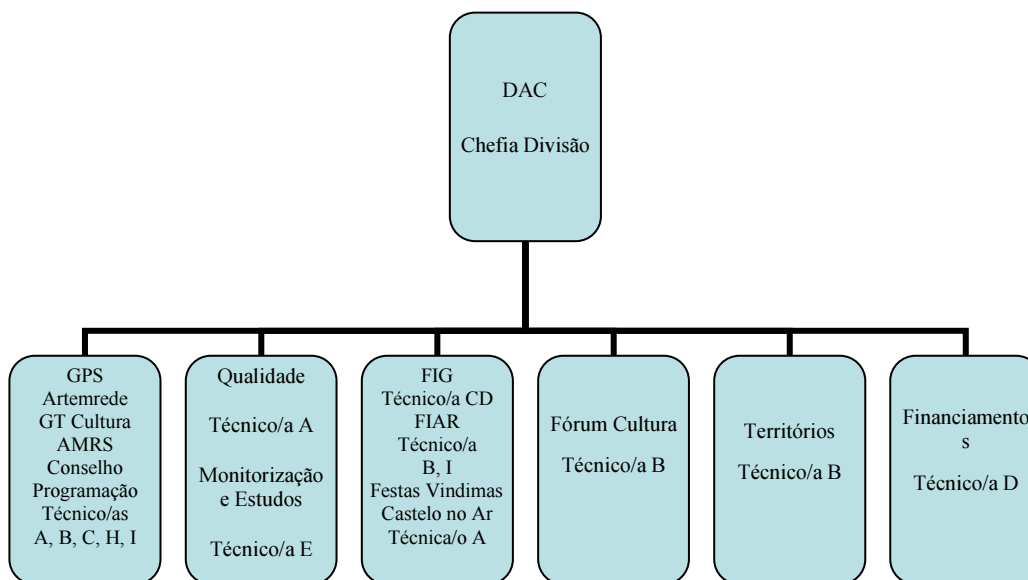


Figura 7 (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

Áreas não enquadradas nos sectores e não referenciadas nos territórios

Tabela n°1

Responsáveis pelas áreas não enquadradas pelos sectores e não referenciadas nos territórios:	Área administrativa
Apoio a Projectos Artísticos – Técnico/a I	Coordenação – Técnico/a J (a partir de Fevereiro 2010)
Carnaval PN – Técnico/a G	Apoio Chefe da Divisão – Técnico/a J
Festas PN – Técnico/a G	Monitorização e sistema de controle de orçamento – Técnico/a J
Centro Cívico e Cultural A.M. – Técnico/a E	Recursos Humanos – Técnico/a L
Lojas Cultura – Técnico/a H	Expediente, registo e correspondência – Técnico/a M
25 Abril – Técnico/a F	Arquivo – Técnico/a N
Janeiras – Técnico/a F	Apoio a transportes – Técnico/a M
Concurso Musica Moderna – Técnico/a H	Sector associativismo – Técnico/a O
	Apoio PN – Técnico/a O
	Apoio P – Técnico/a P

Tabela 1 (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

Como podemos verificar nas figuras apresentadas a equipa divide-se, de acordo com a natureza das tarefas pelas quais é responsável, ou seja, a orientação das actividades desenvolvidas não é da exclusiva responsabilidade de uma pessoa que executa as funções essenciais de liderança. A liderança projecta-se sobre o grupo que, colectivamente, as leva a cabo.

“O que mais destaco de importante na intervenção desta equipa, é a complementaridade de um processo de liderança, (...), e refiro-me a processos, não me refiro a nenhum líder, refiro-me ao processo liderança, (...), aliás à liderança como processo, eu penso que é muito decisivo o papel de uma equipa desta natureza, porque se trata de um processo desmultiplicado e que obviamente culmina, naquilo que se consegue, correlativamente àquilo que não se consegue, e os níveis de motivação dos mesmos participantes nesse processo de liderança é de facto decisivo, por outro lado, em relação ao colectivo global do próprio serviço existente, reconhecendo, pontos de referência (...)” (E6, p.61)

Assim, diferentes pessoas podem adoptar distintas funções de liderança e a mesma pessoa executar diferentes papéis em diferentes momentos. *“...um mito unificador com vista a sedimentar a sua acção e significar as suas práticas, mobilizando-as pelo orgulho do trabalho a realizar de modo diferente.” (Enriquez 1992).*

“(…), julgo que nos cria condições de equipa mais incisiva, mais conseqüente, mais interpretativa, e por outro lado também mais capaz de fazer cumprir matéria até que não lhe seria própria e que vem da sua raiz estratégica, mas que a equipa sabe efectivamente interpretar, (...)” (E6, p. 61)

Desta forma, apresentámos, através da estrutura orgânica da Divisão de Acção Cultural, a estrutura dos serviços/sectores, a coordenação/responsáveis de cada Sector de Intervenção, bem como outras áreas de Intervenção da Divisão em questão.

Podemos constatar que está subjacente um modelo de organização que passamos, resumidamente, a explicitar segundo documentação produzida pela equipa da Divisão bem como os desafios que se colocam a toda a equipa da Divisão, exposto no seguinte quadro:

Modelo de Organização	Descrição	Desafios 2010
Divisão Acção Cultural	<p>Criação de novos procedimentos e cumprimento dos estabelecidos; Transmissão de informações entre sectores, grupos de trabalho e a organização (vertical e horizontal); Incentivo à descentralização de funções; Responsabilização numa prática participada; Promoção de formação interna e externa dirigida transversalmente a toda a unidade orgânica; Propostas individuais e colectivas como geradoras na organização; Programação e planificação de iniciativas a partir de linhas estratégicas assumidas pela organização; Criação e desenvolvimento de instrumentos continuados de avaliação e sua publicação; Introdução novo SIADAP;</p> <p>Criação e desenvolvimento de instrumentos de planeamento e estratégia (planos de aferição; criação de espaços consultivos; monitorização e estudos; maior amplitude na participação na construção do plano estratégico para a cultura); Articulação dos programas municipais com o trabalho desenvolvido nos territórios; Aprofundamento das ligações entre as áreas territoriais e os sectores; Correcta gestão e avaliação continuada das parcerias internas e externas; Aprofundamento do sistema de gestão documental em concordância com o adoptado pela organização; Aferição continuada das propostas de melhoria; Correção na gestão dos recursos materiais e financeiros aprofundando os mecanismos de monitorização e controle em concomitância com medidas de descentralização e responsabilização; Correcta identificação das áreas de trabalho e atribuição de responsabilidades; Equilíbrio de afectação de recursos considerando as limitações; Gestão da modernização e qualidade em obrigatória articulação com as medidas adoptadas pela organização; Criação de medidas de estímulo e reconhecimento.</p>	<p>Reforço da equipa e aposta na mobilidade interna; Aprofundar circulação de informação; Correção das práticas de avaliação;</p> <p>Implementação da nova aplicação do SIADAP; Procurar novos paradigmas de programação (ex.: Conselho de Programação); Pensar Visão (valorização estratégica – Plano Estratégico/Revisão do PDM); Estimular uma nova abordagem na política de estágios na Unidade;</p> <p>Aprofundar novo relacionamento com os parceiros externos (Revisão Regulamento Apoio ao Movimento Associativo); Aprofundar novas formas de financiamento; Aprofundar acções de Benchmarking interno e externo, formal e informal; Promover o marketing interno;</p> <p>Implementar melhores práticas de gestão de recursos (racionalização; conservação e manutenção); Afirmer o CTSJ como equipamento nobre no contexto da Região;</p> <p>Aprofundar o trabalho desenvolvido no Grupo de Trabalho Regional; Manter quadro de participação na ArtemRede; Procurar novas interlocuções de parceria.</p>

Quadro nº 1 (Fonte: Jornadas DAC/Fevereiro/2010)

4.1.1 O surgimento da equipa de coordenação

A área cultural tem assumido, ao longo dos anos, um papel preponderante no concelho onde se insere esta Autarquia da Margem Sul do Tejo, sendo parte estruturante das políticas locais de desenvolvimento sustentável, como mencionado no documento do Programa de Trabalho (2009/2013) (anexo nº 3 – volume II), é igualmente,

“Imagem de marca do concelho, a cultura é encarada como garante de desenvolvimento das comunidades na sua singularidade identitária e capacidade de abertura ao mundo; e como factor de desenvolvimento individual, numa lógica de educação ao longo da vida e de plena realização pessoal.” (Programa Trabalho 2009/2013; p. 16)

As diversas transformações no território municipal em questão, desde o ano 2000, a nível legislativo, de novas atribuições e competências da administração central para as autarquias locais, implicaram alterações do quadro de financiamento das autarquias locais que delineiam novas realidades orçamentais e, por consequência, necessidades de adaptar os serviços. Assim, no ano de 2007 e de acordo com a Acta nº.4/2007 – Proposta N°1/GAP/04-2007 (anexo nº 4 – volume II), a estratégia de modernização e qualificação da Autarquia, em questão, tem em consideração um conjunto de factores, nomeadamente, a utilização de diferentes instrumentos de gestão e formas de exercício do serviço público que passam pela melhoria de processos associados à informatização, pela aposta na motivação e qualificação das pessoas, na modernização de instalações e equipamentos e, no envolvimento dos trabalhadores nos processos de melhoria.

O diagnóstico sobre a Organização (Autarquia) recorreu à utilização de diversos instrumentos de auto-avaliação, e da aplicação de diversas ferramentas de gestão como a análise SWOT, a aplicação da CAF (estrutura comum para a avaliação de serviços públicos da União Europeia), a análise de estrutura de competências, dos contributos dos órgãos e entidades interessadas, dos contributos das pessoas da organização (dirigentes, chefias, trabalhadores) através de plenários, reuniões sectoriais ou por escrito e por uma auditoria externa realizada por uma empresa de consultadoria que permite agregar o saber da organização com a visão externa e conhecedora de outras realidades. Este processo permite detectar que a Organização (Autarquia) mudou desde a última estrutura orgânica aprovada no ano 2000,

“(…) : novas prioridades de trabalho, novas experiências de gestão, crescimento do número de trabalhadores; mas também alguma erosão na estrutura, com transferências informais de funções, áreas não totalmente implementadas e problemas de funcionamento relacionados com o modelo organizativo, nomeadamente na identificação e distribuição de funções.” (Acta n.º.4/2007; p.3)

É, neste sentido, que se pronuncia a presidente da autarquia, produzindo uma ideia chave de mudança a partir de um trabalho de equipa. Uma perspectiva que infere uma recriação das estratégias e formas de acção das unidades orgânicas.

“Desenvolveu-se um trabalho de equipa extraordinário, com uma cooperação fantástica. Houve a capacidade das pessoas perceberem que esta alteração foi feita com as pessoas e não contra ninguém que não foi feita em desvalorização de nenhum dos sectores da actividade do Município, e que não minimizou nenhuma das intervenções, mesmo quando transforma unidades orgânicas.” (Acta n.º.4/2007; p.14)

A reestruturação e organização dos serviços municipais, como referido anteriormente, conduzem a uma reorganização da Divisão de Acção Cultural em 2007, a nível de processos e práticas de trabalho, dando origem a três sectores de áreas de trabalho dentro da Divisão, a referir: o Sector de Equipamentos Culturais, o Sector de Programas e Projectos Municipais e o Sector do Associativismo e Animação Cultural. Como refere a Chefia da Divisão, explicitando um pouco mais a ideia da presidente.

“As razões da sua constituição, foi como disse á pouco, por Estrutura e organização. Como disse, em 2007, há uma reestruturação orgânica operada aqui no Município (...), dessa reestruturação orgânica resulta, enfim, a reorganização da nossa Divisão e que vai compreender um conjunto de três sectores, que é o Sector dos Equipamentos Culturais, o Sector de Programas e Projectos Municipais e o Sector do Associativismo e Animação Cultural.” “(…) há aqui uma reorganização, quer das pessoas, quer dos processos, quer igualmente das práticas de trabalho que a divisão, efectivamente, desenvolvia (E6; pp.56, 57)

Neste contexto a equipa da Divisão de Acção Cultural, nas palavras da Chefia da Divisão, foi *“reorganizada,”* no final do ano de 2007, surgindo a criação de uma equipa de coordenação composta por elementos que simultaneamente reflectissem a estrutura orgânica dos serviços da divisão (nomeadamente os três sectores referenciados anteriormente) e, por outro lado, possuíssem responsabilidades de orientação do desenvolvimento da acção de um determinado grupo de pessoas em diferentes áreas e em diferentes territórios.

“Com a reorganização do serviço a partir do final de 2007, defende-se a ideia da criação de Equipa de Coordenação. (...) Comporiam um grupo dessa natureza todos aqueles que tivessem um grupo de pessoas sob a sua orientação, por um lado, e por outro que reflectisse a própria estrutura orgânica do serviço e particularmente dos três sectores que há pouco referi.” (E6; p57).

Até ao momento da reestruturação orgânica da Autarquia, o funcionamento e operacionalização da equipa da Divisão de Acção Cultural era organizado de *“forma mais plenária, por assim dizer”*, existiam reuniões plenárias com todos os trabalhadores e reuniões plenárias por diferentes áreas de intervenção,

“No passado, (...), as pessoas encontravam-se periodicamente nos momentos de planificação e avaliação do trabalho, de forma mais plenária, por assim dizer. Havia um conjunto de reuniões com técnicos, havia um conjunto de reuniões com administrativos, havia um conjunto de reuniões com uma zona mais operacional, mas que habitualmente era mais representada pelos coordenadores dessa mesma zona operacional.”(E6; p57)

A constituição da Equipa de Coordenação, a partir do início de 2008, vem permitir a desmultiplicação do trabalho nos diferentes sectores bem como a aferição semanal das acções desenvolvidas diariamente. Assim a equipa de coordenação,

“ (...) tem por responsabilidades fazer desmultiplicar esse mesmo trabalho relativamente aos seus diferentes segmentos que coordena, sendo, que supostamente obrigatório, que esses encontros também sejam igualmente semanais, ou seja, há aqui uma desmultiplicação no factor avaliação, no factor planificação, e mesmo no factor desenho orgânico que efectivamente tem que ser realizado a partir desses pequenos corpos de direcção intermédia que vamos criando dentro da própria estrutura da divisão.”(E6, p.57)

A equipa de coordenação, ao assumir a desmultiplicação do trabalho, relativamente aos sectores que coordena funciona como uma coordenação intermédia que, ao mesmo tempo, que delega funções, após reflexão dentro do grupo restrito de coordenação com a chefia de divisão, afere igualmente as dificuldades dessa mesma desmultiplicação de funções,

“(...) de maneira a que essa fluidez, essa comunicação, essa relação biunívoca entre aquilo que é zona mais operacional e a zona de direcção efectivamente se cumpra”(E6, p.58)

Parece-nos estar presente uma ideia da complexidade da intervenção, permitindo maior nível de comunicação, a partir de processos que possam melhorar a participação e implicação das pessoas. Verificamos um afastamento de uma lógica de plenários por sectores, para a

assunção de equipas de trabalho multifuncionais e multidisciplinares, de valorização e potenciação estratégica dos vários sectores e profissionais envolvidos.

Existe um campo para o desenvolvimento de competências individuais e profissionais, reconhecendo-se os impactos a estes dois níveis, e a forma como estes se projectam em acções futuras. Por outro lado, permite-se igualdade de oportunidades nos momentos de debate em plenário, induzindo-se a discussão em discussões prévias ou lançadas no momento.

O trabalho de equipa induz uma mediação contínua que se verifica situar-se ao nível da chefia, que a operacionaliza com os contributos dos diferentes elementos que a compõem. Podemos inferir que esta equipa potencia a diversidade, planifica e analisa as acções, é um espaço de preocupação de apoio mútuo, e de valorização de uma pedagogia de superavit, porque aposta nos saberes e experiências de cada um. (EQUAL, Mediar para Desenvolver, 2005, pp. 66,67)

O “*redesenhar habitual do próprio serviço*” (E6,p.60), resultante da verificação de processos da Divisão de Acção Cultural, de factores de mobilidade interna de trabalhadores (que decorrem dentro de uma perspectiva mais global do Município em questão), da avaliação da própria equipa de coordenação, e da avaliação anual da equipa DAC (Jornadas DAC)⁸, proporciona a entrada e a saída de elementos da equipa de coordenação. Actualmente a equipa de coordenação não corresponde à inicial.

“ (...) o facto da equipa não ter a mesma constituição do início, (...) é também espelho da revisão dos processos e também de circunstâncias ligadas à própria Divisão. (...), por outro lado nós temos convivido com alguma mobilidade também na própria Divisão, mobilidade essa que decorre de uma estratégia mais global do Município no que diz respeito à circulação de trabalhadores e à sua valorização (...).” (E6, pp.59, 60)

“ (...) e portanto, quer pelo factor mobilidade, quer pelo factor avaliação da própria equipa de coordenação, quer pelo redesenhar habitual do próprio serviço tem gerado, (...).” (E6, p.60)

Importa-nos, no entanto, referir que embora a composição dos elementos da equipa não seja igual à composição da equipa inicial, as estratégias de desenvolvimento das acções mantém a filosofia das práticas anteriormente desenvolvidas, numa perspectiva de avaliação contínua do trabalho realizado, “*(...), no entanto mantêm, basicamente as práticas que desenvolve enquanto grupo de coordenação, mantêm uma filosofia e aliás, tem aprofundado uma filosofia de*

⁸ Jornadas – Momento anual de avaliação global da Divisão de Acção Cultural.
(anexo nº5 – volume II – Power Point apresentação JORNADAS DAC Fevereiro 2010)

avaliação continuada do seu próprio trabalho e tem tido sucesso, nas práticas comuns em relação ao próprio serviço.” (E6, p.60)

Assim, de acordo com o que é expresso nas palavras da Chefia da Divisão, as razões da constituição desta equipa resulta de, “(...)uma questão de princípios, é uma posição, é uma posição em relação a matéria organização, e achamos que corremos o risco de estarmos enganados como é evidente, mas até à data tem produzido resultados que outrora não tinha, se calhar houve outros também que se possam ter perdido, e é essa avaliação continuada que procuramos, enfim, ir aferindo.” (E6; p62)

Parece-nos ser claro que o tempo da acção e o tempo da reflexão, é uma preocupação permanente, na sua simultaneidade, na organização e avaliação do trabalho, na planificação da chefia da divisão.

4.1.2 Caracterização da Equipa de Coordenação

Numa abordagem formal, a Equipa de coordenação em questão recai sobre a esfera de competências da chefia da Divisão de Acção Cultural. Esta responsabilidade é política, ou seja, sendo a Autarquia uma organização com uma estrutura hierárquica, as competências que são da responsabilidade do Executivo eleito são delegadas ou subdelegadas nas respectivas chefias de departamento ou divisão.

“(...) , eu faço gestão, (...), portanto compete-me a mim gerir este serviço, compete-me defender a missão deste serviço, defender e faze-la cumprir, não é, e portanto tenho a gestão de pessoas, tenho a gestão de processos e tenho igualmente uma função de liderança (...). (...), o que me cabe a mim é fazer cumprir esse processo de liderança, ou seja, mais do que defender um posto de líder,(...), é defender esse mesmo processo de liderança relativamente ao serviço, e portanto faze-lo chegar a bom porto relativamente aos seus objectivos, fazendo cumprir a sua missão e gerir correctamente as pessoas, é isso que procuro fazer.” (E6, p. 84)

Relativamente à estrutura orgânica da Autarquia, esta equipa não possui uma estrutura orgânica formal, o formal e o informal cruzam-se, se o ponto de partida assenta na formalidade da sua estrutura, nos processos que a possam operacionalizar, para o seu funcionamento, a equipa revê na pluridisciplinaridade uma potencialidade que a enriquece e lhe permite diferentes e diversificadas lógicas de intervenção. Como referenciámos, anteriormente, esta equipa resulta de uma posição de valorização e qualificação dos elementos por parte da organização (Autarquia),

“Esta equipa insere-se, ela não tem estrutura orgânica formal, ou seja não é massa orgânica dentro da estrutura orgânica da Câmara Municipal. Como disse, resulta de uma posição, a posição de valorização da coordenação intermédia, numa lógica da coordenação intermédia, (...), esta estrutura se efectivamente não resultasse de uma posição, relativamente a matéria organização e qualificação de serviços, efectivamente essa coordenação não existiria, não tem formalidade.” (E6, p59)

A Equipa restrita de coordenação, à data da realização deste estudo, é composta pela chefia da Divisão e por cinco elementos (três do género masculino e dois do género feminino). Uma equipa pluridisciplinar,

“(…), é muito curiosa a origem das pessoas, é muito diversificada. Nós temos artistas, (...), temos gente da área da sociologia (...), (...) ex operários (...), (...) pessoas da área Social (...), e isto remete para outros mundos, (...), mais do que a pluridisciplina o plurimundo, (...) construtor de uma lógica que não é monodireccional, e portanto desse ponto de vista criativo existem boas predisposições para a pluridisciplina, (...)” (E6, p. 75)

Atendendo à constituição da equipa, refira-se que em Fevereiro de 2010 é apresentado nas Jornadas da Divisão de Acção Cultural a incorporação de um novo elemento (género feminino) responsável pela coordenação da área administrativa.

Os elementos que compõem esta Equipa possuem formações académicas diversificadas, as idades variam entre os trinta e cinco anos e os cinquenta e cinco anos, como podemos constatar no seguinte quadro:

Quadro nº. 2

Elementos Equipa	Idade	Formação Académica
Técnico/a A	36	Licenciatura Comunicação Social variante Comunicação Cultural
Técnico/a B	42	Licenciatura em Antropologia com formação coadjuvante em Desenvolvimento Sociocultural
Técnico/a C	53	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Técnico/a E	47	Licenciatura em Ciências Sociais
Técnico/a F	40	Curso Profissional de Animador Social
Técnico/a CD	47	Licenciatura em Filosofia

Embora os elementos da equipa de coordenação apresentem trajetórias profissionais diversificadas, revelam aspectos comuns, nomeadamente a aposta na formação académica superior nos últimos anos, na maior parte dos casos obtida recentemente,“(…), como é uma

formação, no meu caso recente, permitiu-me ter nos últimos quatro anos uma formação na área da animação comunitária e na animação local.” (E2, p.10)

Os elementos, identificados no quadro anterior, e que compõem a equipa de coordenação, integram o nosso estudo de uma forma mais directa, na medida em que integram o nosso objecto de observação, mais precisamente, nas reuniões de equipa, co-autores de documentação que constam na nossa pesquisa e análise documental.

Como referenciámos, anteriormente, cada elemento da equipa de coordenação tem sectores específicos de coordenação que, por sua vez, possuem técnicos responsáveis por diferentes projectos e programas municipais. Por outro lado, os elementos da coordenação, também, assumem outras responsabilidades referentes a programas e projectos.

Assim, constatamos que:

- A Chefia da Divisão (CD) possui a responsabilidade da coordenação da Divisão e do Projecto FIG – Festival Internacional de Gigantes.
- Técnico/a A possui a responsabilidade de coordenação do Sector Programas e Projectos Municipais, das equipas de trabalho referentes ao Programa Municipal da Dança, à Programação do Equipamento Cultural Municipal – Cine Teatro S. João, a Programação do Projecto Castelo e Centro Histórico e a coordenação da área da Qualidade;
- Técnico/a B possui a responsabilidade de coordenação do Sector do Associativismo e Animação Cultural, a coordenação das equipas de trabalho referente ao Programa Municipal de Desenvolvimento do Associativismo, a responsabilidade do acompanhamento e apoio ao Movimento Associativo da Freguesia sede do concelho e Programação Cultural, a coordenação do Fórum Cultura, e a responsabilidade do Festival Internacional de Artes de Rua (FIAR);
- Técnico/a C possui a responsabilidade e coordenação da gestão técnica dos Equipamentos Culturais Municipais, do Programa Municipal da Música e do Projecto de Processos de Instalações e Obras;
- Técnico/a E possui a responsabilidade do Programa Municipal das Artes Visuais, do Projecto de Serviço Educativo, do acompanhamento e apoio ao Movimento associativo e programação cultural das Freguesias de Z e de Q, a coordenação da programação do Equipamento Cultural Municipal – Centro Cultural da localidade Z, a

coordenação da área de Monitorização e Estudos e a responsabilidade do projecto Centro Cívico da localidade Q ;

- Técnico/a F possui a responsabilidade e coordenação do Projecto Cinema, o acompanhamento ao Movimento Associativo da Freguesia de W e programação cultural, a coordenação e programação cultural do Projecto Janeiras e das Comemorações do 25 Abril.

Constatámos, de igual forma, no contacto diário com a equipa, que cada elemento da Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural se encontra localizado/a em diferentes Freguesias do Concelho e nos diferentes Equipamentos Culturais Municipais, nomeadamente: Técnico/a A, Técnico/a C, e o Técnico/a F – Freguesia X no Equipamento Cultural – Cine Teatro S. João; Técnico/a B – Freguesia Y nas instalações da DAC; Técnico/a E – Freguesia Z no Equipamento Cultural. A Chefia da Divisão localiza-se na Freguesia X no Equipamento Cultural – Cine Teatro S. João.

Importa referir que o Técnico/a B exerce funções na Freguesia de X e na Freguesia Y, assim como o Técnico/a F exerce funções na Freguesia X e Freguesia W e o Técnico E na Freguesia Z e na Freguesia Q.

A equipa cumpre o horário estabelecido pela Autarquia, das 8h30m às 12h e das 13h às 16h30m. No entanto, os horários variam de acordo com o trabalho a realizar, podendo os elementos da equipa gerir as 35 horas semanais a realizar.

No organigrama seguinte, referenciamos a estrutura “não formal” da Divisão de Acção Cultural, onde identificamos por sector os técnicos (as) da equipa de coordenação.

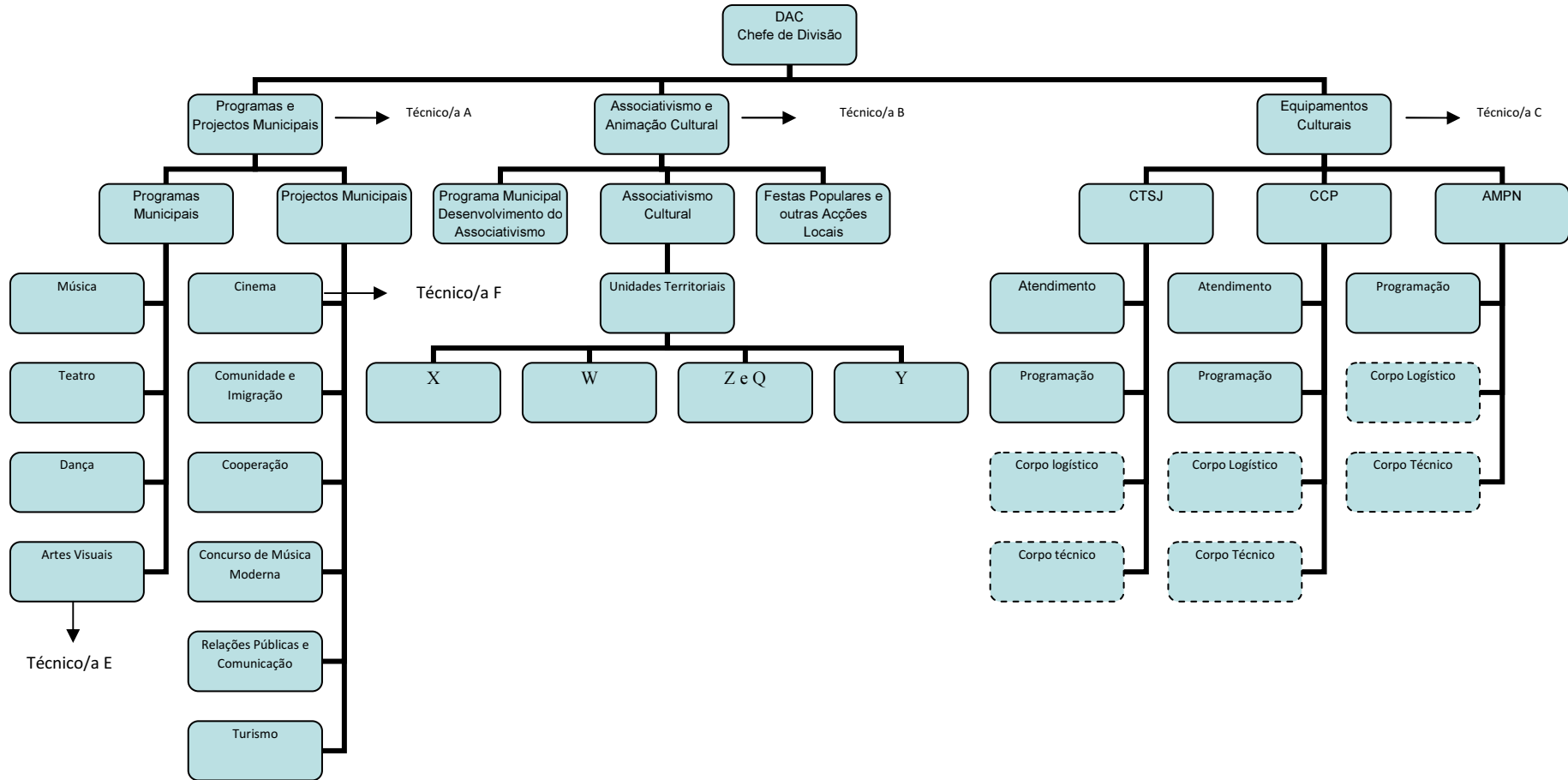
Constatamos, igualmente, que o corpo técnico e logístico referente aos Equipamentos Culturais Municipais (CTSJ, CCP e AMPN), são constituídos por elementos «itinerantes», ou seja a equipa pode variar consoante as necessidades de cada equipamento.

“À partida é sempre o Técnico do respectivo equipamento que acompanha mas acontece por vezes que são necessários outros tipos de apoio e aí, com frequência os Técnicos rodam pelos diferentes equipamentos a darem apoio uns aos outros no sentido de resolverem problemas em actividades mais complicadas, essa planificação é feita por mim, que tenho essa responsabilidade, mas sempre com a colaboração e apoio dos colegas, como é evidente.”(E4, p.44)

A teia de relações que se constroem no quotidiano deste grupo de trabalho, que definimos numa lógica não formal, levou-nos a conceber o seguinte quadro:

*Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades –
O caso de uma Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia*

Quadro nº 3 - Organigrama “não formal” DAC



A responsabilidade pela gestão do Sector é atribuída, de acordo com indicações da chefia de divisão. O trabalho por Sector envolve a existência da figura de coordenador, ao qual cabe o papel da desmultiplicação, da descentralização e implicação no trabalho por parte dos restantes elementos da Divisão para o sucesso da acção.

A uma perspectiva de descentralização da acção, parece suceder uma lógica de implicação e mobilização na acção,

(...) esta equipa de coordenação (...), tem uma obrigatoriedade de desmultiplicação, de descentralização, de implicação responsável por parte de todas as componentes de trabalho e isso sim é que é o conjunto de elementos que produzem resultados.” (E6, p87)

O coordenador do Sector é responsável por uma equipa composta por diversos elementos responsáveis por determinados projectos e programas municipais. O coordenador como supervisor, o supervisor como facilitador de aprendizagens. Reportando ao campo da análise em educação, refira-se que:

“O supervisor não é aquele que faz, nem é aquele que manda fazer; é a pessoa que cria condições para que os professores pensem e ajam e façam isso de uma forma colaborativa, de uma forma crítica, indagadora, portanto, com um espírito de investigação que é hoje absolutamente necessário” (Alarcão, I. 2007).

O que é referido pela autora, em relação ao campo profissional dos professores, parece-nos aplicar-se aqui também a propósito de outros profissionais.

A supervisão como um processo de desenvolvimento qualitativo da Organização, (neste caso na Divisão de Acção Cultural) e dos elementos que a constituem, através das aprendizagens individuais e colectivas,

“A supervisão como o processo de “dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo as dos novos agentes” (Alarcão & Tavares, 2003)

A liderança da Chefia, face aos elementos da Equipa, respeita o conceito de liderança partilhada. Defende princípios como a partilha de informação com os membros da equipa acreditando, ser esta a melhor forma, de motivar e de apoiar a equipa para que atinja os objectivos definidos, alicerçada em princípios democráticos e facilitador de autonomia,

“(…) equipa, é a complementaridade de um processo de liderança, (...), e refiro-me a processos, não me refiro a nenhum líder, refiro-me ao processo liderança, (...), aliás á liderança como processo, eu penso que é muito decisivo o papel de uma equipa desta natureza, porque se trata de um processo desmultiplicado e que obviamente culmina, naquilo que se consegue, correlativamente àquilo que não se consegue, e os níveis de motivação dos mesmos participantes nesse processo de liderança é de facto decisivo, (...). (E6. p.61)

Poderemos considerar que esta postura incentiva e estimula a iniciativa, a capacidade de inovação e atitudes pró-activas e encoraja a confiança mútua, tornando o projecto bastante mais rico e fluido no seu desenvolvimento. Uma estratégia que interfere nas relações de poder como factor que pode definir a acção. (Espiney, 2009).

“ (...) julgo que nos cria condições de equipa mais incisiva, mais consequente, mais interpretativa, e por outro lado também mais capaz de fazer cumprir matéria até que não lhe seria própria e que vem da sua raiz estratégica, mas que a equipa sabe efectivamente interpretar, (...). (...) esses níveis de interpretação, (...), são claramente reforçados por uma intervenção específica de uma equipa desta natureza, (...) uma zona de coordenação intermédia contribui para um fortalecimento de um processo democrático. (...) ” (E6, p.61)

Existe uma partilha de responsabilidades, que se consubstancia no tipo de liderança exercida, uma liderança partilhada ou estratégica, que permite a existência de equipas de trabalho de projecto, que se constituem como grupos de trabalho semi - autónomos.

“(…) Toda a margem que vai entre a aprovação e a avaliação é em grande parte, muito, muito, muito livre, para a responsabilização dos técnicos coordenadores e das suas equipas.” (E2, p.13)

Trata-se de uma equipa de uma grande riqueza e diversidade de trabalho mas que, em simultâneo, desenvolve um trabalho de interacção social entre sujeitos, pensa o seu trabalho, sobre o modo como se organiza e gere as suas interacções. (D’Espiney, 2003). Parece-nos que esta equipa, ainda que inserida em contexto autárquico, ultrapassa a lógica de funcionamento institucional, e enraizou uma lógica de funcionamento de um dispositivo que valoriza as potencialidades para a resolução de problemas, favorece os processos democráticos, partilha as responsabilidades, favorece uma cultura de participação e colaboração. Por outro lado, estes processos de trabalho em equipa podem favorecer igualmente *“uma diluição, na prática, dos estatutos institucionais e de qualificação”* (EQUAL, Mediar para Desenvolver, 2005).

A equipa constrói no quotidiano a possibilidade de uma aproximação a uma lógica colectiva em contexto de trabalho. Ou seja, um caminho de uma equipa multidisciplinar que se aproxime de um dispositivo de concepção e mediação de processos (Valente, A., 2007). Neste caso, o desenvolvimento das actividades de animação e produção cultural são pretexto e oportunidade para a estruturação colectiva da acção. (D’Espiney, 2009).

A equipa divide-se, de acordo com a natureza das funções pelas quais é responsável, ou seja, a orientação das actividades desenvolvidas não é da exclusiva responsabilidade de uma pessoa que executa as funções essenciais de liderança.

“(...) é um âmbito transversal ao próprio serviço da Acção Cultural. Não é segmentado, não é sectorizado, (...), por exemplo, não é o colega do Sector de Equipamentos Culturais, (...) que tem a exclusividade de matéria de reflexão sobre Equipamentos Culturais, é da natureza do colega de Equipamentos Culturais trazer a melhor informação relativamente a matéria Equipamentos Culturais, é da natureza do colega dos Equipamentos Culturais provocar reflexões e avaliações relativamente a matéria Equipamentos Culturais, no entanto ele não é o interlocutor, ou melhor, interlocutor sim do sector, mas não é o pensador exclusivo do sector.” (E6, p.60)

A liderança projecta-se sobre o grupo que, colectivamente, as leva a cabo. Diferentes pessoas podem adoptar distintas funções de liderança, adquirindo novas capacidades e competências, induzindo a novos processos formativos, e a mesma pessoa executar diferentes papéis em diferentes momentos,

“...um mito unificador com vista a sedimentar a sua acção e significar as suas práticas, mobilizando-as pelo orgulho do trabalho a realizar de modo diferente.” (Enriquez 1992).

Neste sentido, é igualmente fomentado, por parte da coordenação, a partilha de sugestões e críticas construtivas em relação às acções.

“Um exercício de autonomia e assunção de um espaço de intervenção, de valorização colectiva do trabalho de cada um.” (Berger, 2004)

CAPÍTULO V – OS NÓS DA ACÇÃO...

Reservamos este capítulo, a uma breve abordagem de identificação dos «nós da acção» desta equipa, que ao longo da investigação do trabalho de campo, e nos momentos de partilha da equipa com a investigadora se apresentaram como que «incorporados» nas práticas do desenvolvimento do trabalho. O pensar, globalmente, o local (concelho), o pensar das estratégias e metodologias de intervenção nos territórios, as redes de parceria para a acção e os processos de mediação.

5.1 A TERRITORIALIZAÇÃO DA ACÇÃO

A uma noção de território estão associados sentimentos de pertença, uma noção de território – espaço físico, cultural, com diferentes dinâmicas, por parte das pessoas que vivem e interagem na Comunidade.

Tratamos de um campo de intervenção onde prevalece a diversidade e a complexidade, numa perspectiva em que a questões complexas devem corresponder abordagens e soluções complexas (Amiguiño, A., Correia, H., Valente, A., 1994). Uma problematização da intervenção atenta à diversidade e à emergência de potencialidades onde se podem processar formas de participação.

Uma abordagem na perspectiva da promoção, da participação e exercício da democracia, o exercício do poder de cada um numa perspectiva colectiva.

Um espaço de acção dos sujeitos onde se evidencie “uma concepção da acção social e política” (Correia, J.A., Caramelo, J., 2003) que confirmam centralidade ao território.

A convicção de que existem possibilidades de desenvolvimento local, de requalificação de territórios em processos de implicação das suas gentes.

“A crise, os obstáculos que se levantam a essa requalificação, podem ser de monta, exigindo um trabalho em profundidade. Mas onde quer que haja comunidades, por pequenas que sejam, onde quer que haja património natural e construído, há genes de futuro que podem desenvolver-se dando origem a uma nova realidade” (Espiney, R.D’, 2009)

Documentos estratégicos como o Programa de Mandato (2009 – 2013), o Quadro de Avaliação de Referência Estratégica (QUAR), da Autarquia à qual pertence a nosso objecto de estudo – a Equipa de Coordenação da DAC, contribuem para referenciar a acção municipal nas diferentes áreas de intervenção no território (concelho). Nestes documentos estão referenciados os eixos estratégicos da acção municipal, a identificação de prioridades e objectivos a concretizar. A presença de uma acção pensada de forma estratégica, de acompanhamento permanente de forma a antecipar problemas e caminhos para a sua solução.

“A Câmara Municipal de (...), (...) tem (...) um Quadro de Avaliação de Referência que é o QUAR no contexto do Sistema do próprio SIADAP, (...) um instrumento de localização estratégica de toda a importância, ou seja, o dirigente, como o chefe de Divisão tem o seu trabalho devidamente referenciado, os eixos estratégicos da acção municipal estão claramente identificados, por outro lado estão perspectivados num hiato de tempo suficiente, que nos permite que não haja um ano surpreendente no sentido negativo da palavra relativamente àquilo que é planificação ou clarificação dos seus objectivos, ou a clarificação daquilo que são os seus caminhos.” (E6, p.63)

Neste sentido, estes mesmos documentos permitem uma visão global da estratégia a implementar e permitem o desenvolvimento por parte das diferentes Unidades Orgânicas da Autarquia do Mapa Estratégico.

“E, por consequência (...) é que nos permitiu no contexto do nosso próprio serviço desenvolver um instrumento, que temos vindo a manter desde há três anos atrás que é o Mapa Estratégico da Divisão de Acção Cultural.” (E6, p.63)

No caso da Divisão de Acção de Cultural, o Mapa Estratégico (anexo nº 7 – volume II) resulta de um processo participativo de todos os elementos que compõem a divisão, incluindo a participação do Vereador do Pelouro e do Director de Departamento. A este momento participativo a Divisão de Acção Cultural denomina JORNADAS,

“ (...), e curiosamente as Jornadas são um momento decisivo para a construção desse mesmo mapa estratégico.” “(...) abrange o conjunto de toda a divisão, desde o operacional, ao administrativo, ao técnico, ao dirigente, aliás aos dirigentes, (...) e o eleito.” (E6, p.63)

As Jornadas, momento anual de avaliação global da Divisão de Acção Cultural, realizam-se, normalmente, durante dois dias, com a participação de toda a equipa. Deste

momento anual de avaliação global da divisão resulta um documento orientador da acção da equipa o qual é renovado, anualmente, por toda a equipa. “ (...) *todos os anos é produzido um documento a esse propósito, portanto, não só existe um documento mas como ele é também renovado anualmente à perspectiva de uma equipa desta natureza e à sua própria composição, (...).* (E6, pp. 62, 63)

Podemos considerar que o momento das Jornadas permite momentos de reflexão global de toda a equipa, face ao desenvolvimento do trabalho, “(...) *honra-me pertencer a esta equipa que está muito disponível para reflectir matéria deste tipo, e estamos a falar da equipa no seu todo global.*” (E6, p.64)

Momentos de identificação e articulação de trabalho, momentos de planificação da intervenção, momentos de avaliação das principais dificuldades, oportunidades e desafios, que se consubstanciam em documentos orientadores os quais contribuem para a elaboração do Mapa Estratégico DAC.

“*Estes documento⁹s identificam, claramente, aquilo que são as funções das pessoas, (...), é reequacionado todo o ano, em termos de, no aspecto tarefairo do trabalho, ou seja, quem fica com o quê, e quais são os seus limites de acção relativamente às diferentes matérias e articula com quem, (...). (...), para fazermos uma avaliação do trabalho (...) daquilo que são as principais dificuldades, oportunidades, desafios, etc., (...), criámos aqui um pequenino truque, do ponto de vista metodológico desse mesmo debate, portanto, nós registamos ipsis-verbis aquilo que cada um efectivamente diz. É isso que consta do SWOT anual da Divisão? Não, não é isso que consta naturalmente no SWOT anual da Divisão, mas consta naturalmente a interpretação ipsis-verbis que efectivamente ficou registado, num pobrezito papel de cenário, mas que efectivamente traduz um sentimento, um impulso, uma perspectiva, (...) e que, naturalmente tem retrato no tal Mapa Estratégico que nós estamos a conseguir garantir*” (E6 ,pp.64, 65)

Para este estudo, interessa-nos sublinhar o facto de que as Jornadas permitem: a participação crítica dos intervenientes; a reflexão partilhada da equipa no seu todo; a implicação dos intervenientes para a concepção de uma estratégia global para a acção cultural.

⁹ Consultar documentos (anexo nº6 – volume II), produzidos pela equipa de coordenação referentes á análise SWOT de cada Sector.

Em simultâneo, e de forma articulada, existem, ao longo do ano, momentos de reflexão e avaliação da acção, entre os elementos responsáveis pela coordenação de determinado sector com as equipas responsáveis por determinado programa, projecto, equipamento, etc., que promovem a estruturação do trabalho.

Esta prática de avaliação anual da DAC (Jornadas), mantém-se desde o ano de 2007, permitindo à equipa perspectivar novas formas de intervenção no local, contribuindo para a territorialização da acção, pois “(...) *há aqui de facto um compromisso da organização, não se trata de uma intenção espontânea ou de uma boa intenção, o que aqui está em causa é a assunção de uma posição relativamente aos métodos de trabalho. Depois, por outro lado, à valorização da avaliação de todo o trabalho realizado por equipa, perspectivando novas metas, novos desafios relativamente à nossa acção, e aqui temos uma enorme vantagem que é, do ponto de vista da organização a montante nós temos, claramente, a estratégia resolvida.*” (E6, p.63)

Nesta perspectiva de trabalho da equipa, poderá ganhar sentido e estar presente um conceito de territorialização, de intervenção num território, numa intervenção no território pensada em quatro perspectivas: na exploração das suas relações; na abordagem aos processos de construção dos territórios; na centralidade do papel dos actores (Canário, R., Matos, M., 2003) e nos processos de mediação (Correia, J., Caramelo, J., 2003).

A preocupação presente de renovar as metas, de (re)perspectivar o trabalho e os desafios poderá inferir uma intencionalidade de recriar de forma permanente a acção, que se estrutura a partir do exercício de reflexão sobre esta ou mesmo na acção. (D’Espiney, 2009)

5.2 AS PARCERIAS LOCAIS E TRABALHO EM REDE

O trabalho em parceria surge, no âmbito desta investigação, como um campo de estudo de intervenção central no trabalho autárquico. Assim, importa saber que processos de ligação esta equipa assume com a comunidade, como são

operacionalizados os processos de colaboração e de trabalho entre pares, contribuindo e alimentando os processos formativos.

“O Movimento Associativo vivo e com profundas ligações às comunidades onde se insere, como o existente em (...), é, sem dúvida, um parceiro privilegiado e um pilar insubstituível no processo de construção do concelho que queremos” (Presidente da Autarquia)¹⁰. (anexo nº 8 – volume II).

A constatação diária, que resulta da produção de documentos (institucionais - informações técnicas, actas, planeamento e avaliação de actividades, relatório de processos participativos, etc.), remete-nos para a realidade das parcerias locais e do trabalho em rede existente.

“(…), esta equipa convive com uma realidade, (...), tem a ver com o próprio projecto cultural da Autarquia, que (...) sublinha de forma muito particular aquilo que é a importância das parcerias,(…)” (E6, p.78)

O trabalho de estruturação de parcerias locais poder-se-á inserir numa estratégia de valorização de potencialidades locais, na validação e promoção do trabalho de vários parceiros?

Trata-se de construção progressiva de redes locais, suportadas por parcerias que se podem caracterizar de três formas, ou em três níveis: As parcerias de enquadramentos; as Parcerias de acção e a construção de redes de suporte.

Assim, referenciamos de acordo com Rui Espiney, que,

“- As parcerias de enquadramento, estruturadas pelas várias instituições que concorrem num território e orientadas para a concentração de estratégias e esforços, a troca de serviços e o acompanhamento das iniciativas;

- As parcerias de acção constituídas em torno das iniciativas, pelos sujeitos nelas interessados ou implicados, normalmente de geometria variáveis e não protocoláveis” (Espiney, R.D’, 2009)

¹⁰ (anexo nº 8 – volume II) Documento – Programa Municipal de Desenvolvimento do Associativismo/Regulamento de Apoio ao Movimento Associativo.

O terceiro nível de análise poderá situar-se na construção de “redes de suporte procuradas e construídas pelas pessoas, implicando amigos e familiares e orientados para a resolução de problemas do quotidiano” (Rodrigues, F. e Stoer, S.,1994).

Trata-se de uma acção que assenta em bases de trabalho onde prevalece uma perspectiva de mobilização dos intervenientes em torno da resolução de uma situação ou problema, de grande diversidade de processos, de presença de relações de proximidade e informalidade. Surgem campos onde emergem contextos de trabalho colaborativo, em equipa, de formação de colectivos de trabalho.

Uma prevalência da organização de propostas de trabalho colectivo onde se verifique uma articulação estratégica entre os vários intervenientes.

5.3 A EMERGÊNCIA DE COLECTIVOS DE TRABALHO

Entendemos, de acordo com os pontos anteriores, que deve a acção induzir e suportar o trabalho de equipa. Esta pode ser organizada em função de propostas comuns, multidisciplinares (no âmbito desta Autarquia e mult institucionais (Autarquia, Juntas de Freguesia, Associações Locais, ...). Neste sentido, falamos de estruturação de propostas comuns onde prevaleça “(...) um trabalho em equipa pode aliar trabalho e formação, se potencializarem de forma estratégica as oportunidades, de modo a desencadear processos de interacção pessoal que podem ser a base de dinâmicas individuais e colectivas(...)” (Valente, A. 2007). Onde poderá estar presente um caminhar de pequenos passos para a construção de colectivos de trabalho que possam apontar para um triplo efeito (Demailly, L., 1997): “ A criação de identidades abertas; A qualificação; Uma “demarche moral”, de consensualização de valores”

Estamos, assim, perante uma lógica que procura evitar uma intervenção, neste caso cultural, fragmentada, mas sim pensada, colectivamente, de forma estratégica, implicando agentes locais, criando espaços de mediação e envolvendo instituições, perspectivando-se colectivos de promoção de dinâmicas culturais territorializadas.

Consideramos tratar-se da concretização do trabalho desenvolvido pela equipa e que traduz na prática conceitos referidos, anteriormente, que evidenciam as

potencialidades dos colectivos de trabalho para a persecução dos objectivos de dinâmicas culturais territorializadas e processos metodológicos a elas associados.

5.4 OS PROCESSOS DE MEDIAÇÃO

Na sequência do trabalho de campo, na análise e cruzamento das entrevistas realizadas consideramos, numa primeira análise, que o processo de mediação e acompanhamento, por parte desta equipa, poder-se-á situar numa primeira fase, como envolvida aos processos endógenos de desenvolvimento.

Deste modo, *“toda a mudança, toda transformação da realidade só o será se assumida e desenvolvida pelos próprios destinatários / beneficiários dessa transformação. Uma mudança efectiva do local é necessariamente, como se disse atrás, a alteração de poder desse local e estrutura societária”* (Espiney, R. D', 2008).

Neste conjunto de pressuposto, procura-se a estruturação de uma intervenção que tem em consideração uma diversidade de situações e promoção dos contextos de trabalho, como por exemplo:

- Na Gestão dos recursos e potencialidades locais;
- Na criação de espaços de reunião e debate;
- Na articulação do trabalho;
- Na mediação de interesses comuns ou divergentes;
- Na promoção da participação de todos;
- No desenvolvimento das propostas de Intervenção.

O dispositivo de mediação, progressivamente construído, aponta para dinâmicas de construção que se estruturam localmente, situações de qualificação e para a reunião de condições de *“governança local”* (Henriques, J. M., 2008).

É, neste sentido, que se criam condições para o desenvolvimento de um *“dispositivo exógeno de acompanhamento que funcione como uma rede de suporte, como um foco de animação e de produção de estratégias e como um esteio do processo de conscientização que se prossegue.”* (Espiney, R. D', 2008). Uma mediação que concilie as intencionalidades, com as necessidades assumidas e as expectativas dos

intervenientes (Valente, A. 2007), que possa enfatizar dois aspectos (Caramelo, J. e Correia, J. A., 2003):

- A mediação como modo de fazer emergir e confrontar diferentes pontos de vista, ou seja, complexificar;
- Os processos que valorizam o modo de reconhecer o saber e competências dos outros, de quem participa nos projectos.

Uma mediação que pode ser pensada de forma a encontrar alternativas, de modo a encontrar nos conflitos desafios para a construção de novas cidadanias e encontrar argumentação que contrarie a continua classificação e desqualificação de regiões e pessoas (Caramelo, J. e Correia, J. A., 2003).

Pensamos que a análise do funcionamento da equipa de coordenação da DAC, desta autarquia, operacionaliza, de forma muito interessante, o conjunto de princípios enunciados e defendidos citados anteriormente.

Procuramos no capítulo seguinte explicitar esta nossa percepção, no decurso do trabalho de campo e na confrontação com a pesquisa e análise teórica realizada, desatando alguns nós com que se tece, uma interessante teia, ou teias, de trabalho em equipa, nos seus processos de funcionamento, de sustentabilidade, de concepção de estratégias de acção.

Um processo formativo participado em contínuo, recriado a partir de resolução de problemas ou situações do quotidiano, formais ou informais. Procuramos encontrar sentidos numa equipa implicada em processos de formação-acção, numa rede de trabalho, de cumplicidades e de quotidianos profissionais cruzados com vidas e contextos locais.

CAPÍTULO VI - A AVENTURA...

UMA EQUIPA – PROCESSOS DE FORMAÇÃO-ACÇÃO E A EMERGÊNCIA DAS IDENTIDADES

No capítulo anterior, referenciámos os «nós da acção» da equipa. Neste capítulo espera-nos a «aventura da descoberta», exposta pelos elementos da equipa de coordenação da DAC, que nos poderá conduzir a reflexões, a aprendizagens, a novos questionamentos e a algumas respostas a questões colocadas em capítulos anteriores.

Continuamos a aventura pelos “caminhos” delineados, ou seja pelas questões orientadoras da nossa investigação situadas nas seguintes dimensões, a referir:

A - Oferta Formativa

B- Funcionamento e Operacionalização da Equipa

C- DAC – Uma Equipa / Dispositivo de Acção

D - Promoção de um Colectivo de Trabalho

E- Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Começamos pela abordagem à opção estratégica e política da autarquia, que perspectiva assume nos processos formativos.

Neste sentido, refira-se que a aposta na qualificação dos recursos humanos como factor estratégico para a qualidade do serviço publico, enquadra-se numa política humanista de valorização dos recursos humanos por parte da Autarquia em questão, *“Trata-se de promover, em toda a organização, uma cultura de criação de valor e inovação, pela aprendizagem e auto valorização permanentes.” (anexo nº9 – volume II)*

Desde o ano de 2002, que esta Autarquia da Margem Sul do Tejo, é uma entidade qualificada para todas as fases do processo formativo, nomeadamente no diagnóstico de necessidades, no planeamento das actividades e cursos de formação, na concepção de programas de formação, no acompanhamento e avaliação dos cursos e actividades de formação.

“Nós apostamos em: investigação (diagnóstico como alicerce fundamental para o desenvolvimento organizacional); criatividade (soluções estratégicas adequadas e inovadoras que permitam uma adaptação da autarquias às necessidades envolventes); inovação e desenvolvimento.” (anexo nº 9 – volume II)

O Município possui um Centro de Estudos e Formação Autárquica, onde desenvolve acções de formação para os trabalhadores da organização e para elementos da comunidade do concelho, em parceria com outras entidades,

“(...) aposta clara nas pessoas e na sua valorização/qualificação, que não se limita à própria organização, mas também ao nível da comunidade do concelho através da promoção de acções de formação realizadas pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica (...), em parceria com outras entidades, (...)” (anexo nº9 - volumeII.)¹¹

6.1 OFERTA FORMATIVA DA EQUIPA

Situamo-nos no conceito defendido por Abílio Amiguiño (1992, p.34) que considera:

“Pensar a formação transforma-se numa reflexão sobre o modo como os indivíduos se formam; sobre a forma como os adultos se apropriam de um determinado tempo e espaços educativos e o integram no seu percurso de formação; sobre aquilo que é de facto significativo e formador na vida de cada um; sobre a maneira como as experiências e os saberes profissionais, sociais e culturais podem ser mobilizados no processo global de formação. Assim, em vez de formar preferem falar em formar-se ou educar-se, numa clara alusão a que, em qualquer caso, a formação pertence àqueles que se formam, através de um processo reflexivo sobre si próprio, sobre as situações, os acontecimentos e as ideias. A principal interrogação é: como se formam os adultos?”

Considerámos pertinente a análise da oferta formativa dos elementos da equipa de coordenação da DAC, em três áreas, nomeadamente a oferta formativa por iniciativa da Autarquia, a oferta formativa por iniciativa dos elementos que compõem a equipa e a articulação da oferta formativa com o quotidiano profissional.

6.1.1 Por iniciativa da Autarquia

Como mencionado no preâmbulo deste capítulo, a Autarquia em questão proporciona ao conjunto dos trabalhadores formação interna, através de recursos próprios, neste caso pelo Centro de Formação Autárquico. As áreas de formação

¹¹ (anexo nº 9) http://intranet/PageGen.aspx?WMCM_PageId=35943

interna¹² (anexo nº10 – volume II) abrangem um leque diversificado de oferta, nomeadamente: Técnica; Desenvolvimento Pessoal; Higiene e Segurança no Trabalho; Ambiente, Ordenamento do Território e Urbanismo; Formação Pedagógica; Jurídica; Contabilidade e Fiscalidade; Gestão e Administração; Qualidade e Organização. Neste sentido a Autarquia, através do Departamento de Recursos Humanos em colaboração com os restantes Departamentos (levantamento de necessidades de formação), desenvolve um plano global de formação anual para todos os trabalhadores. Cada trabalhador tem acesso a esse mesmo plano, e poderá escolher qual ou quais as formações internas onde gostaria de participar, devendo para tal, preencher um formulário de inscrição, o qual será ou não validado pela chefia de divisão, tendo em atenção a importância da acção formativa perante os conteúdos funcionais do trabalhador.

Actualmente, as áreas de formação interna da Autarquia possuem constrangimentos orçamentais pesados, condicionando os conteúdos de formação, nomeadamente, conteúdos específicos de determinadas áreas, como é o caso da área cultural,

“ (...) É uma zona, (a...), (...) um bocadinho delicada, e é delicada porque não é dependente do nosso serviço estritamente, depende de um plano global de formação que efectivamente a Câmara possui, até determinada altura nós fomos capazes de influenciar esse mesmo plano de formação, porque estava mais dotado do ponto de vista orçamental, neste momento a formação interna da Câmara Municipal tem constrangimentos orçamentais pesados e que por essa razão condiciona mais os conteúdos de formação.” (E6, pp.80,81)

No entanto, face aos constrangimentos orçamentais, e perante a necessidade de resposta de formação em áreas específicas, como é o caso cultural, a autarquia tem vindo a desenvolver uma estratégia de parcerias com entidades exteriores, e de articulação e colaboração com outras Autarquias, que tem permitido colmatar algumas necessidades e valorização dos trabalhadores (neste caso da Divisão de Acção Cultural),

“Tem (...) tido uma estratégia importante relativamente a esta matéria, na medida em que tem procurado em articulação com outros Municípios da região, (...), verificado

¹² Áreas de formação interna (anexo nº10) http://intranet/PageGen.aspx?WMCM_PageId=35948

aquilo que são conteúdos, que nós internamente possamos não estar em condições de desenvolver mas que estão a ser garantidos pela Autarquia A ou B, (...) e temos uma sorte por assim dizer, uma vantagem que resulta de pertencermos a uma estrutura em rede, (...) que é a Artemrede.(...) tem garantido acções de formação muito específicas para as nossas áreas, quer na área de produção, quer na área de som e luz, quer na área de trabalho em equipamentos, quer na área da gestão de conteúdos e que efectivamente, claramente valorizou esta equipa.” (E6, p. 81)

Referimos para a nossa investigação os conteúdos formativos da Artemrede que envolve vários Municípios e equipamentos culturais. Trata-se de uma oferta formativa que podemos identificar em três níveis:

- a) No preenchimento de necessidades formativas, de acordo com as necessidades formativas implícitas, em várias áreas, do público-alvo, neste caso, trabalhadores autárquicos;
- b) Na certificação formal da experiência profissional, dando resposta a situações que aproximam o quotidiano profissional da sua certificação para efeitos de colocação e progressão na carreira;
- c) Na criação de grupos de trabalho multidisciplinares que reflitam a acção autárquica e definam campos de estudo para a elaboração de documentos que possam conter estratégias para o trabalho autárquico.

Continuando a nossa análise no caso da Divisão de Acção Cultural, mais concretamente, da Equipa de Coordenação em questão, as sensibilidades expressas nas entrevistas remetem-nos para dois níveis de análise:

- A oferta formativa interna
- A oferta formativa externa

Num primeiro nível de análise, constatámos que a oferta formativa interna, o plano de formação global da Autarquia remete para conteúdos de formação transversais á organização,

“(…) aquelas formações mais de carácter administrativo aqui da Câmara, que tem a ver mais com a gestão dos recursos tecnológicos, portanto.” (E1, p3), “(…), depois por parte da Autarquia tenho feito várias formações, Outlook, Legislação, portanto aquelas formações que servem para qualquer funcionário público.” (E5,p50), “Sim participei numa ou duas acções ao nível do SIADAP (…).” (E4, p.41),

Portanto, formação de carácter, menos específica, para a área cultural, considerada por vezes *“interessante” (…)* depois tenho tido outras formações, se calhar menos específicas, se estivermos a falar das ofertas que directamente recebemos aqui dentro, algumas delas muito interessantes para o desenvolvimento do meu trabalho, (...). (E3, p23), por vezes *“(…) eu até sou daquelas pessoas que do ponto de vista interno, da formação interna, tenho feito poucas formações, umas vezes porque não tenho possibilidade, outras vezes porque a formação não me dizem muito. (E4,p41),* e algumas com mais valias pessoais em detrimento das profissionais *“(…), consigo perceber vantagens em quase todas as formações que tenho participado, ou seja, eu consigo, mesmo que o sentido da formação, às vezes vai gente de muitos serviços para a formação, portanto às vezes a comunicação não é a mais específica para nós, agora consigo tirar proveito de todas, integrar no trabalho, é outra conversa (E3,.p24)*

Trata-se de uma situação que decorre de um distanciamento entre a oferta e as necessidades dos formandos, em local distante da decisão sobre as suas necessidades. Se reportarmos ao campo de estudo em educação, parece existir neste tipo de formação, uma noção de atenuar ou resolver situações de défice dos formandos. Contraria-se, assim, a ideia exposta, anteriormente, sobre a importância de uma cultura de superavit nos processos formativos. (D’Espiney, 2009).

No segundo nível de análise, oferta formativa externa, os elementos que constituem a equipa de coordenação da DAC, mencionam a participação em formações específicas, relacionadas com o trabalho que desenvolvem, promovidas num quadro estratégico da Autarquia, através de protocolos estabelecidos com outras entidades, de redes de parceria com outros Municípios da região e de candidaturas a projectos europeus, *“(…) A área do associativismo e animação cultural é uma das áreas cujo contexto, hoje em dia em termos de formação autárquica mais fraco, ou seja, não há no panorama nacional, áreas específicas de formação nesta área. No entanto quer eu quer o grupo de trabalho, sempre que possível, nos últimos anos temos participado em*

acções de formação, realizadas por iniciativas externas, quer a QuadroNet por exemplo, que realizou sobre o Associativismo, quer a Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio, com a qual temos um protocolo. O facto de trabalharmos neste sector, tem permitido a mim e à equipa participar nestas acções de formação específicas na matéria associativa.” (E2, p10)

“Tenho tido muitas oportunidades de formação. Muitas oportunidades de formação por via da ARTEMREDE, que é a Rede de Teatros e Cineteatros de Lisboa e Vale do Tejo, (...)que tinha uma linha de Programação e uma linha de Formação específica para os quadros de pessoal dos Teatros e Cine Teatros, portanto tive muita formação, desde a área de programação, tive depois um curso de Expressões Artísticas que nos deu oportunidades muito interessantes, portanto formações especificamente para a área da Cultura.” (E3,pp22,23)

“Eu também tenho participado noutras acções de formação, estou a recordar-me agora, como a Autarquia participa em muitas parcerias e nomeadamente nos Projectos Europeus, participei em várias acções de formação, no âmbito do Projecto Trilhos, várias acções que tinham a ver com o trabalho local, desenvolvimento social e trabalho em zonas rurais.” (E5,p51)

“(...) tenho feito complementos ao serviço educativo à formação que tinha feito anteriormente, essencialmente e depois, (...)” (E1,p3)

Nas palavras destes entrevistados parece evidenciar-se que a participação em projectos pode aproximar os formandos dos processos formativos, implicando-os em processos de desenvolvimento.

Referenciamos, igualmente, uma preocupação por parte da chefia da Divisão de Acção Cultural, referente “a matéria formação” e na organização de encontros de reflexão sobre “matéria cultura” alargados à Comunidade, com a presença de conceituados académicos nesta área.

“ (...), temos tido também a preocupação, sobretudo na parte teórica e de reflexão sobre matéria cultura, de trazer aqui alguns técnicos que julgamos devidamente credenciados e até excepcionais do ponto de vista do seu mérito do pensamento relativamente aos nossos conteúdos, (...), na área da reflexão da componente cultural, na componente planeamento e na componente da animação cultural, (...), procurando criar analogias de trabalho com zonas periféricas também da Europa e que passam por

algumas dificuldades como nós, (...).” (...) dois exemplos mais recentes, o caso de Santi Martinez illa que foi um dos elementos pertencentes à equipa de planeamento da cidade de Barcelona, dentro da área cultural, que é especialista em planeamento estratégico e também o Hector Pose, (...) que de igual forma nos trouxe (...) contributos, na componente ligada à participação, e também sobre um aspecto que para nós é muito relevante, o debate da Agenda 21, (...).” (E6, p.82)

O trabalho formativo passa, igualmente, pela interacção com a comunidade académica possibilitando o alargamento da reflexão, a partilha de experiências em momentos de formação - acção que possam aprofundar os contextos de trabalho, o seu desenvolvimento em torno de objectivos comuns e promover pistas de trabalho futuro. (Durante a realização desta investigação registou-se o facto que este tipo de seminários e congressos abrange diversas áreas ou sectores autárquicos e a comunidade).

Estes encontros permitem aos elementos da equipa DAC momentos de reflexão e partilha de experiências, criando momentos de formação interna.

“Essa partilha, não só tem benefícios formativos em relação aos trabalhadores da Divisão de Acção Cultural, como procuramos sempre que ela seja aberta à Comunidade, ou seja, criando aqui momentos de formação interna, (...).” (E6, p. 82)

Constatámos, igualmente, que determinadas acções de formação externa, nomeadamente as da parceria estabelecida entre o Município e a Artemrede (Rede de Teatro e Cine Teatros de Lisboa e Vale do Tejo), contribuem para um nível superior de qualificação da equipa na área da cultura, motivando-os para a realização de acções de sensibilização interna aos restantes elementos da equipa DAC, em determinadas áreas.

“Equipa que, neste momento, comparativamente com a sua realidade há coisa de oito dez anos, tem um nível de qualificação superior resultante exactamente dessa experiência específica de formação na área da cultura, (...), onde nós também criámos, aliás, como resultado indirecto da própria formação Artemrede (...) acções de sensibilização para (...) frente de casa e também zonas operacionais de trabalho relativamente aos Equipamentos Culturais.” (E6, p.81)

Assim e, de acordo com a Chefia da Divisão, *“(...) neste momento, raro será o caso que efectivamente nos últimos três anos, (...), não tenha passado por experiências formativas de carácter mais específico na área cultural.”* (E6, pp.81,82)

Em continuidade, percebemos que se cruzam os papéis de formando e formador em diferentes contextos que podem potenciar e recriar processos formativos internos, entre pares e externos.

6.1.2 Por iniciativa dos Técnicos da equipa de Coordenação da DAC

Os técnicos, que compõem a equipa de coordenação da Divisão de Acção Cultural, são proponentes de determinadas áreas de formação relacionadas com o trabalho que desenvolvem, junto da Chefia, nomeadamente, na participação em acções externas como seminários e congressos. Preocupam-se, de igual forma, dado ao contexto de dificuldades orçamentais, em procurar acções de formação de carácter gratuito.

“Tenho sido proponente de participação nalgumas acções de formação, ou seminários, ou situações externas, (...), incidiam muito sobre a forma de gerir os sectores culturais nestes momentos de crise e que tinham carácter gratuito, e portanto eram oportunidade (...).” (E3, p.23)

“ (...) normalmente, anualmente é pedido, nós falamos com as pessoas, no sentido de fazer o levantamento das suas necessidades e depois informamos a chefia das formações que achamos que são indispensáveis para as pessoas que trabalham na nossa divisão e mais concretamente das pessoas que trabalham mais directamente comigo, podiam participar. E sim fazemos todos os anos, aliás a Chefia solicita isso sempre às pessoas, essa informação, (...).” (E4, p.42)

Constatámos, igualmente, através do contacto diário com a equipa, bem como do conhecimento que a investigadora possui da equipa, que os elementos da equipa de coordenação, têm apostado na formação académica, *“Por outro lado também a formação académica, como é uma formação, no meu caso recente, permitiu-me ter nos últimos quatros anos uma formação na área da animação comunitária e na animação cultural”. (E2, p10), “Tenho um Curso Profissional (...). Depois tentei tirar uma Licenciatura (...), mas desisti, (...).” (E5, p49), “ (...) e depois outras formações que fiz foi fora do contexto autárquico. (E4, p41).*

A chefia da Divisão fomenta a participação das pessoas da equipa em acções de formação que lhes permitem desenvolver competências com vista à prossecução dos objectivos estratégicos, missão e visão da Divisão.

“ (...) Para além disso temos procurado, dentro das nossas limitações (...), suscitar, estimular a ideia dos nossos técnicos estarem presentes em seminários, em congressos,

em encontros de debate e reflexão e de formação necessariamente ligadas às nossas matérias, quer seja matéria participação, quer seja matéria programação em rede, quer seja matéria de gestão cultural, (...).” (E6, p. 81)

Uma preocupação que se entende nas palavras da chefia da divisão, nos impactos que poderão corresponder ao quotidiano da equipa e de que forma se articula os processos formativos.

6.1.3 Articulação entre a oferta formativa e o quotidiano profissional

Anualmente, é solicitado por parte da chefia à equipa de coordenação o levantamento das necessidades formativas relevantes a cada área/sector/projecto referentes aos diferentes trabalhadores da Divisão.

“Aliás todos os anos, próximo de Outubro/Novembro os técnicos pronunciam-se sobre as suas necessidades de formação e das necessidades das suas respectivas equipas, quer da componente operacional, quer da componente técnica, quer na área administrativa (...).” (E6,p.82)

Situação, igualmente referenciada, e confirmada pelos elementos da equipa, *“Sim, anualmente. É feito um levantamento, essa ligação é feita pelo chefe da Divisão, que nos pede informações sobre as necessidades que cada pessoa sente como mais premente para o trabalho que desenvolve, não só para si próprio mas também para os trabalhadores que o rodeiam, ou seja para a realidade que nos rodeia. Portanto eu sinto essa liberdade de propor coisas que sinto que são para colmatar falhas minhas, ou para colmatar falhas de serviço que sejam muito mais abrangentes.”(E3,p.24), “Sim, é-nos solicitado todos os anos proposta de formação, quer em termos de propostas de acção de formação concretas, quer de áreas que achemos que sejam pertinentes.” (E1,p3),*

Terminado o levantamento das necessidades de formação, por parte dos elementos que constituem a equipa de coordenação da DAC, aos restantes elementos que constituem a equipa DAC, é elaborado por parte da Chefia uma proposta para a Divisão de Recursos Humanos (anexo nº11 – volume II), a qual reflecte as necessidades de formação, o grau de prioridades de determinados conteúdos incluindo sugestões de formadores.

Como refere a Chefia “ (...). Nós após esse levantamento, fazemos uma proposta à Câmara, incluindo algumas sugestões de formadores, (...). (...), mostramos o grau de priorização que daríamos a determinados conteúdos e procuramos estimular que a Câmara efectivamente garanta essa formação.” (E6,p.82), e os Técnicos “Sim, envolve-nos em termos de formação e em termos de serem proponentes para o próprio Município, (...), mas todos os anos é feita uma proposta por parte da Divisão de Acção Cultural, na qual os coordenadores e os técnicos são proponentes para a divisão, ou seja indicam à Divisão quais são as áreas que gostariam de ver reflectidas e isso resulta numa proposta depois para a Divisão dos Recursos Humanos.” (E2,p.11),

Uma tentativa, por parte da Divisão de Acção Cultural, de «alerta» de necessidades formativas da equipa perante o quotidiano profissional que desenvolve, face ao Sector de Formação da Autarquia apelando, de igual forma, para a possibilidade de participação dos elementos da equipa em acções de formação externa na área cultural, caso não exista a possibilidade de as mesmas serem concretizadas pela Autarquia.

“Não o podendo fazer, (...), portanto o que tentamos fazer é apelar ao Sector de Formação para estar atento para determinadas iniciativas de formação, que eventualmente não tenham custos acrescentados para a Câmara Municipal, e portanto eventualmente participar.” (E6, p.82)

A mesma consciência é expressa pelos técnicos, “Nós temos oportunidade de apresentar proposta para formação. Se essas propostas vão avante ou não, isso é uma outra conversa! (...). Mas se a pergunta é, se eu me sinto à vontade para propor, sim tenho essa liberdade.” (E5,p51), “ (...) o facto de fazermos o levantamento das necessidades de formação, não significa que a Câmara consiga ter resposta directa para as assumir, daí, eu também ter falado desta rede de respostas, que acaba também por acontecer, que é andarmos a procurar sítios onde conseguir essas respostas para as necessidades.” (E3, p.24).

Constatamos assim, que a articulação da oferta formativa e o quotidiano profissional da equipa de coordenação da DAC, é estabelecida numa parte significativa através da rede de parcerias que a Autarquia mantém, nomeadamente a parceria ARTEMREDE, a participação em projectos, que têm permitindo o reconhecimento e valorização dos saberes («ditos usualmente por saberes do dia a dia, ou saberes resultantes do desenvolvimento do trabalho») dos técnicos decorrentes da acção,

dotando-os de certificados profissionais, qualificando-os e aos contextos de trabalho onde se implicam e envolvem.

“ (...) , aquelas que eu acho mais importantes são aquelas para a minha valorização pessoal e profissional, nomeadamente, a autarquia faz parte de uma rede de Equipamentos Culturais denominada ARTEMREDE, que é uma rede de equipamentos mas que funciona também como valorização profissional dos técnicos. Portanto a formação que os Técnicos têm nesta área é muito da formação não formal, (...)” (E5, p.50), “Portanto, elas responderam à qualificação dos Técnicos que trabalhavam nos Teatros e Cine Teatros.” (E3, p23), “ (...) formação dirigida, desde o programador, aos políticos, aos dirigentes, aos técnicos que trabalham as áreas de som e luz e áudio visual, à frente de casa, portanto para todas as valências que se envolvem no funcionamento dos Teatros e Cineteatros. (E3,p23).

A relação entre o quotidiano profissional e oferta formativa da equipa de coordenação da DAC também se realiza através da participação em encontros e seminários nacionais, *“ (...) Portanto temos muito mais que olhar para o exterior, para aquilo que são formação nacionais, congressos e seminários que possam conter formação nesta área, acontece ao longo do ano, nas propostas que nos vão chegando e não em alturas específicas e portanto são ou não aceites consoante a disponibilidade de trabalho e condições.” (E2,p11).*

Consideramos importante referir as percepções que alguns dos elementos da equipa de coordenação manifestam, perante a articulação profissional e a oferta formativa, nomeadamente:

- a importância atribuída à oferta formativa no desenvolvimento do trabalho *“O desenvolvimento do meu trabalho era feito, mas não era a mesma coisa. Ou seja, aprendi muito e melhorei muito, portanto toda a formação que fui tendo ao longo de todos os anos, tenha sido boa ou má, seja por uma questão de maturidade, seja que para aprender uma coisinha minúscula, com o formador que detestei, há sempre qualquer coisa que se aprende. Sempre. (E3,p24);*
- a importância atribuída ao conhecimento de base que os técnicos possuem e a importância do conhecimento de novos métodos e metodologias de intervenção no território da acção, *“ (...) , a ideia da formação, numa área como a minha, em que é o território que matiza a acção, não faz muito sentido a aplicação directa,*

ou seja, é o conhecimento de base e as metodologias que mais me interessa, num cariz formativo, ou seja é aprender novos métodos e novas metodologias e não a sua aplicação decalcada no território, no território é sermos muito plásticos, ou seja nós trabalhamos com as pessoas e para as pessoas, portanto não podemos aplicar modelos formativos (...). É a intervenção e a acção que nos faz tornar úteis as metodologias que vieram da formação, é essencialmente o carácter metodológico de que se conhece que a formação nos enriquece, não na sua aplicação na acção, a acção é transformadora da formação e não o contrário.” (E2, pp.11,12).

Sublinhamos aqui a consciência, deste ultimo entrevistado (E2), que conceptualiza a sua intervenção, da existência de alguma fragilidade da oferta formativa de carácter mais formal, referindo-se à importância da participação em projectos e parcerias que permitem a emergência de processos formativos participados e, por fim, a evidência dada às metodologias que suportam ou podem inferir processos de formação - acção.

6.2 O FUNCIONAMENTO E A OPERACIONALIZAÇÃO DA EQUIPA DE COORDENAÇÃO DA DAC

Atendemos, nesta parte do estudo, à abordagem do funcionamento da equipa de coordenação da DAC, iniciando a apresentação por uma forma mais descritiva, que nos parece ser mais pertinente para o exercício seguinte de análise. Assim propomos a divisão em três partes:

Reuniões

- Periodicidade e local das reuniões da equipa?
- Conteúdos

Acções

- Articulação das reuniões e calendarização das acções
- Planeamento e desenvolvimento das acções
- A Planificação e a avaliação

Parcerias

- Importância do trabalho em parceria
- Desenvolvimento de parcerias
- Sustentabilidade das parcerias

6.2.1 As Reuniões

Da observação realizada, de forma presencial, por parte da investigadora, constatámos que as reuniões são espaços democráticos de debate e avaliação. As questões são abordadas e discutidas no grupo, bem como a atribuição e gestão das tarefas a desenvolver e as estratégias a implementar

Existem reuniões semanais entre a equipa de coordenação da DAC, onde são referidas as tarefas desenvolvidas nesse período, dificuldades existentes e propostas de actuação.

As questões são abordadas e discutidas no grupo, bem como a atribuição e gestão das tarefas a desenvolver/ desenvolvidas.

Nas reuniões periódicas da equipa existem momentos que promovem a partilha, a participação e a discussão das temáticas do projecto, facilitando a comunicação e o entendimento comum.

Nestas reuniões são, igualmente, distribuídas as tarefas necessárias à evolução do projecto, sendo que existe autonomia de quem as desenvolve. As tarefas, bem como todas as circunstâncias a elas associadas (ex. tempo de realização), são definidas em consenso, “ *a equipa de trabalho constitui um lugar privilegiado de integração e identificação, lugar de reinterpretção das regras e de construção de dinâmicas próprias*” (Correia, 1989).

Onde ocorrem situações que promovem processos de procura “ a invenção” de soluções originais para os problemas identificados passa por um processo reflexivo e de pesquisa, individual e colectivo, favorável à aquisição de novos saberes e saberes-fazer e à transformação dos quadros de pensamento e de acção” Oliveira, F. (1997).

Como referimos, as reuniões são espaços democráticos de debate e avaliação, e nestes contextos ocorrem reconstruções permanentes de identidades individuais e

colectivas, processos de socialização com construção do eu na relação com o outro. (Dubar 1997)

6.2.1.1 Periodicidade e Local

Nas reuniões de coordenação, “*momentos conjuntos de reflexão*”, estão presentes os coordenadores dos diferentes sectores de intervenção da Divisão de Acção Cultural, o Chefe da Divisão e, sempre que necessário, o Director de Departamento e em alguns casos o Vereador do Pelouro Cultural.

“(…), todos nós temos áreas de responsabilidade e portanto na coordenação estão os coordenadores das diferentes áreas, que não são todos os trabalhadores da Divisão, atenção.” (E5, p.51) ; “A equipa de coordenação, momentos conjuntos de reflexão, tem reuniões semanais genericamente com a presença do Chefe da divisão de Acção Cultural, também quando se justifica com a presença do Director de Departamento e nalguns casos com o próprio Vereador. (E2,p.12)

As reuniões da equipa de coordenação com a chefia da Divisão realizam-se com uma periodicidade semanal, às segundas-feiras durante o período da manhã, no Equipamento Cultural CTSJ.

“(…), a equipa sabe que todas as segundas feiras às 10horas da manhã tem as reuniões de coordenação, no Cineteatro S. João.” (E4,p.42); “De coordenação são semanais, todas as semanas há uma reunião, com os restantes elementos da coordenação e com a chefia da divisão.” (E1,p.4); “Em (...) onde está sediado efectivamente o corpo orgânico da estrutura do Departamento e da Divisão, no Equipamento Cineteatro São João.” (E2, p.12)

Esta periodicidade semanal tem sido mais permanente, a partir de 2007, ano que corresponde a reestruturação orgânica da Autarquia, e entrada de nova chefia. Independentemente desta regularidade de reuniões, as mesmas sempre se realizaram, *“Essa periodicidade já foi determinada há muitos anos atrás, eu desde sempre que me lembro, existiram reuniões semanais de coordenação. Se calhar a partir, da entrada do Dr. (...) para chefe da Divisão, que se calhar ficaram com alguma arrumação, ou seja, se calhar também se tentaram afirmar mais esta questão das coordenações de Sector,*

(...). Portanto se calhar estamos a ser muito mais afirmativos em relação a essas reuniões e ao acontecer, ao estarem sempre marcadas no calendário.” (E3,p.26)

A chefia da divisão considera que os espaços das reuniões “São espaços formais. Ainda assim, eu acho que isto é uma fraqueza deste grupo. Eu acho que é uma fraqueza deste grupo de coordenação, por exemplo em matéria de reunião, não ter já desferido para algumas zonas informais e tenho como objectivo individual também estimular essa situação.” (E6,p.67)

Uma perspectiva muito interessante de valorização da informalidade em colectivos de trabalho, de destaque às relações democráticas, aos processos de sociabilização permanente, como referenciado anteriormente, um quadro presente em autores como Correia, (1989) e Dubar, (1997).

Trata-se de uma ideia que afirma “zonas informais” (E6,p.67), como importantes no decurso das reuniões, para os seus objectivos de coordenação/chefia.

6.2.1.2 Os Conteúdos

Consideramos necessário abordar, resumidamente, o espaço considerado colegial – Conselho Coordenador da Autarquia e a forma de articulação do mesmo com as reuniões de coordenação da equipa.

A Autarquia instituiu há cerca de dez anos um espaço de reflexão estratégica, designado por Conselho Coordenador. Este Conselho Coordenador está organizado de duas formas, por um lado o Conselho Coordenador Restrito (reunião na qual estão presentes o conjunto dos Directores de Departamento da organização, onde se reflecte matéria de cariz mais restrito), e por outro o Conselho Coordenador Alargado (reunião na qual estão presentes todos os Dirigentes da organização, os Eleitos em exercício, onde se reflecte matéria estratégica de funcionamento das diferentes divisões, nomeadamente questões de legislação, matéria trabalho da organização, principais dificuldades e resolução de situações,

Como refere a chefia da divisão de acção cultural, “ (...), é que mesmo ao nível de direcção a Câmara, (...), tem um espaço colegial de debate de serviço, e portanto é de facto um espaço colegial não estou a falar de um espaço político colegial, (...). (...) só desde há cerca de uns dez anos, que instituiu um organismo sem reflexo em massa orgânica da Câmara e que se chama Conselho Coordenador. Este Conselho Coordenador tem duas faces, é um Conselho

Coordenador Restrito ou Alargado. O Conselho Coordenador Restrito é composto pelo conjunto dos Directores de Departamento da nossa Organização e reflecte matéria estratégica de cariz mais restrito, como a própria palavra do Conselho identifica. E depois temos um Conselho de Coordenação mais Alargado, com a presença de todos os dirigentes. E só são os dirigentes? Não, não são só os dirigentes, o conjunto de eleitos do executivo em exercício efectivamente está presente. É uma reunião periódica, que acontece com o conjunto dos dirigentes da Câmara Municipal, Chefes de Divisão e Directores de Departamento mais os seus Eleitos das suas diferentes áreas com pelouros distribuídos. Estas reuniões, são reuniões, lá está, não só de ponderação estratégica em relação a matéria funcionamento de unidades de acção, como matéria legislação, como matéria trabalho ligada à Organização, como matéria organização enquanto reflexão das principais dificuldades, principais pontos fracos a procurar superar, etc., ora isso alimenta também os dirigentes de orientações a trazer às suas equipas e resolvê-la junto das suas equipas, (...).” (E6, p.65)

Assim, considera-se que as reuniões do Conselho Coordenador, quer seja num conceito “Restrito” ou num conceito “Alargado”, permitem ao conjunto dos dirigentes da organização, numa primeira instância, uma visão global do conjunto de informações necessárias a transmitir às equipas de terreno, bem como reflectir e debater situações de carácter estratégico e metodológico da acção.

Podemos, desta forma, considerar que numa sequência de passos, as reuniões da equipa de coordenação com a chefia da divisão são organizadas da seguinte forma. Na primeira fase da reunião a chefia transmite à equipa um conjunto de informações, nomeadamente: informações relevantes à organização; as linhas estratégicas de intervenção (reflectidas, como anteriormente referido, no Conselho Coordenador Alargado); informações específicas da Divisão de Acção Cultural (que resultam das reuniões semanais da chefia da divisão com director de departamento) e entrega a cada elemento da equipa de coordenação dos balancetes orçamentais da DAC.

“ (...), nós temos uma primeira fase da reunião, que abre a reunião, onde eu próprio transmito Câmara, o que é que isto quer dizer? (...) seja coerente na sua desmultiplicação de informação,(...). (E6,p.65), “(...), ora a primeira parte dessas reuniões semanais é transmitido esse teor de informação (...) à equipa de coordenação, além de outras instruções muito precisas por parte da hierarquia da Câmara, (...), matéria laboral, matéria legislação, matéria organização, que efectivamente nos chega de forma cadente e regular através do mecanismo, como disse, do Conselho

Coordenador Alargado,(...). (...) isto para além de existir uma reunião de despacho também semanal, lá está, a montante este problema também está a ser resolvido, existe uma reunião semanal com o Director de Departamento onde é actualizada informação, onde é reponderada a informação, onde, enfim, é instruído o trabalho relativamente à própria Divisão de Acção Cultural e portanto existe aqui um quadro de matéria a transmitir e que efectivamente constitui a primeira parte da reunião.” (E6, pp.65, 66)

De igual forma, referenciado pelos técnicos “(…). (...), normalmente o Chefe da Divisão informa os Técnicos que fazem parte desta equipa de coordenação, das grandes linhas ou questões que estão no momento na Autarquia, ou pelo menos dá notícias importantes que todos temos que saber, quer ao nível do Orçamento, quer ao nível da assiduidade, quer ao nível da actividade municipal, projectos, enfim, actividades que importa que os elementos da equipa tenham conhecimento. Estas informações são muito importantes para orientar o nosso trabalho, para as nossas posições no contacto com outras Entidades exteriores. (E4, p.42)

“(…), é-nos entregue também um balancete, ou seja, um ponto de situação da gestão financeira da Divisão, em que todos ficamos com a noção dos saldos de cabimento ou dos saldos que temos disponíveis para trabalhar.” (E3, p27)

Nesta primeira fase da reunião os elementos da equipa de coordenação também referem, além das informações transmitidas pela chefia, a importância da Agenda que se encontra, simultaneamente, atenta ao Mapa Anual de Actividades¹³ (anexo nº 12 – volume II), ou seja a aferição do cumprimento do planeamento das actividades que ocorrem a curto prazo, o surgimento de novas actividades e o balanço das actividades realizadas na semana anterior. A actualização semanal da Agenda permite ao conjunto dos elementos da equipa de coordenação uma planificação conjunta da acção a desenvolver.

“Começamos sempre por fazer uma análise da agenda, da agenda dessa semana e porventura da semana a seguir ou se existir um evento assim mais perto, por exemplo a terceira semana, portanto tentamos ver o calendário de 15 dias máximo 3 semanas. Tentamos fazer logo o

¹³ Mapa anual de actividades no qual consta o conjunto de iniciativas previstas em plano anual de actividades, quer sejam iniciativas da própria Autarquia, quer sejam iniciativas do Movimento Associativo, quer sejam iniciativas de parceria entre a Autarquia e outras entidades. (anexo nº12 – volume II)

levantamento de algumas necessidades ou algumas falhas de informação que exista nessa agenda, porque a partir da agenda vão se levantar as reuniões de trabalho mais importantes que vão acontecer a seguir. Há um período em que o Dr. (...) nos transmite informação de gestão que seja importante para nós, não só para nós, mas também importante para transmitir aos colegas que trabalham connosco, (...).” (E3, p.27).

“Falamos do que se passou na semana anterior e na agenda da próxima semana, (...), e depois coisas com maior distância, problemas, programação, portanto é sempre discutido. “ (E1,p4).

“(…), questões de iniciativas corrente ou seja de calendário premente, iniciativas que decorrem nos próximos 15 dias, fazer um balanço, temos o aspecto da retrospectiva ou seja de fazermos avaliação das iniciativas realizadas (...). (E2,p12)

A segunda fase da reunião é constituída pela apresentação de informações por parte de cada elemento da coordenação dos assuntos referentes a cada sector e por consequência de cada equipa.

Nesta fase, cada elemento coordenador transmite os diferentes pontos de situação referente ao desenvolvimento de cada acção no terreno, as principais dificuldades, o *feedback* das acções que foram aferindo no decurso das mesmas junto dos participantes e parceiros, e avalia em conjunto.

Nesta fase, parece ser ultrapassada a mera passagem de informação sendo substituída por uma posição de partilha, *“A segunda parte da reunião é o ponto de situação de cada um dos técnicos em relação ao trabalho que está a acompanhar, e fazemos também ponto da situação do fim-de-semana ou da semana anterior que passou, por exemplo, como correu, número de público, o que correu menos bem, como podemos ultrapassar. Falamos do desenvolvimento das acções, do feedback que tivemos dessas acções e avaliamos em conjunto.” (E3,p27), por momentos de análise e avaliação do trabalho,*

“(…), e é um momento em que nós por um lado avaliamos o trabalho que foi feito na semana anterior, preparamos o trabalho da semana seguinte(...), e também, se calhar não tanto quanto possível, reflectimos um pouco entre muitas aspas o que andamos aqui a fazer!” (E5,p51), ou mesmo de contributos para a planificação do trabalho,“(…)e temos uma zona livre que é uma zona em que cada um dos técnicos coordenadores traz a essa reunião conteúdos que gosta ou que pretende ver partilhar com a equipa, ou para os quais necessita de despacho e de ajuda da equipa, ou de despacho do Chefe da Divisão, podendo isso ser canalizado depois para reuniões mais sectoriais dentro da equipa de coordenação ou particularmente com o Chefe da Divisão.” (E2, p12).

Em consonância com a equipa a chefia refere:

“A segunda parte da reunião ela é remetida para o próprio conselho de coordenação, que apresenta as suas matérias individualmente, representando as suas equipas, o seu sector e onde traz matéria a ser resolvida, sobretudo alertas de resolução, (...), (...), para além da zona de controlo de execução há também o planificar, e portanto a cada um dos membros importa que cumpra efectivamente esse perspectivar em termos de trabalho e depois pontos de situação global.” (E6, p.66)

Na terceira fase da reunião é elaborado por parte do chefe da divisão uma síntese dos assuntos abordados e principais conclusões, bem como o agendamento de reuniões específicas com cada elemento da coordenação referente a matéria mais restrita. Não deixando de estar presente a visão atenta, a diferentes variáveis a equipa, por parte da chefia.

“É feita uma síntese final da reunião, (...) pelo chefe de divisão e matéria restrita recenseada será tratada individualmente com cada elemento da coordenação, (...) como é o caso do pessoal para não haver níveis de exposição do trabalhador A ou do trabalhador B numa reunião tão colectiva., Para matéria pessoal ou de recursos humanos que justifiquem determinadas abordagens individuais elas efectivamente não são abordadas em reunião de coordenação, mas são abordadas em reunião com o chefe de divisão de forma mais particular.” (E6, p.66)

Face ao exposto, pelos elementos que constituem esta equipa de coordenação podemos considerar que nas reuniões da equipa de coordenação existe uma intenção de criar espaços democráticos de debate e avaliação¹⁴, onde existem momentos que promovem a partilha, a participação e a discussão de diferentes assuntos referentes ao trabalho de cada equipa no terreno, facilitando a comunicação e o entendimento comum, onde pode ocorrer, reconstruções permanentes de identidades individuais e colectivas, processos de socialização com construção do eu na relação com o outro. (Dubar 1997).

Um conjunto de situações que pretendemos confirmar, cruzando outros dados e situações, ao longo da investigação.

Como refere um dos entrevistados:

“ Sim, o planeamento e a avaliação das acções são discutidos nas reuniões. Cada um fala das suas áreas, mas há sempre intervenção e contributos dos restantes colegas. Essencialmente

¹⁴ A avaliação nem sempre é efectuada com regularidade e profundidade, na opinião do elemento da equipa - E4, contrastando com a opinião do elemento da equipa - E1.

quem acompanha e quem tem a acção faz uma avaliação mais profunda, claro que se os restantes colegas tiverem algo a dizer, dizem, dão a sua opinião. (E1p.4)

Refira-se que as reuniões da equipa de coordenação com a chefia da Divisão são semanais (realizam-se às 2^{as} feiras). Os conteúdos abordados são diversificados e discutidos no grupo, bem como a atribuição e gestão das tarefas a desenvolver e as estratégias a implementar, para a evolução das acções a realizar nas diferentes áreas de intervenção.

O processo de autonomia tem continuidade por parte das equipas de terreno que as desenvolvem.

“(…), as reuniões de coordenação além de dar-mos feedback e de discutirmos assuntos, (...), mas depois o trabalho de terreno, são as equipas de terreno que são responsáveis e com autonomia.” “ Na reunião de coordenação define-se quais as áreas de intervenção, depois existem equipas pluridisciplinares que trabalham para a organização das acções.” (E5,pp51, 52)

É interessante verificar como os elementos da coordenação encaram a ligação entre as reuniões da equipa e o trabalho de terreno que desenvolvem.

(...) servem para organizar, digamos que ao pormenor, planificando em conjunto, quer dizer, porque nesta equipa de coordenação estão as várias pessoas que têm responsabilidades nas diferentes áreas de intervenção da Divisão, e esta programação é constante, mas até fora destas reuniões, sempre que os próprios técnicos sintam necessidade de reunir, para tratar de assuntos com mais pormenor. Ou seja desde o planeamento ao desenvolvimento e depois também a questão da avaliação. A avaliação às vezes não é feita com tanta necessidade ou regularidade com que deveria ser feita, reconheço isso, e às vezes deveríamos ir um pouco mais fundo na avaliação, (...). (E4,p.43)

Uma ligação que é conceptualizada no mesmo tempo em cada um intervém.

(...) a Divisão de Acção Cultural é aquilo que se calhar pode chamar uma estrutura decisória participada, nós como alguns projectos são transversais aos vários sectores da coordenação,(...), obrigatoriamente implica que ali na reunião se comece a delinear quem das várias equipas, quer do sector de equipamentos, quer do sector de associativismo e animação cultural participa. (E2,pp12,13)

Assim, o planeamento e o desenvolvimento das actividades, bem como todas as circunstâncias a elas associadas (ex. tempo de realização), são definidas no grupo, espaço privilegiado de integração de cada um e cada uma, de construção de uma estratégia coletiva.

“ a equipa de trabalho constitui um lugar privilegiado de integração e identificação, lugar de reinterpretção das regras e de construção de dinâmicas próprias” (Correia, 1989).

Uma equipa onde possam ocorrer situações para a resolução de problemas, que promove processos de construção partilhada de soluções,

“ a invenção” de soluções originais para os problemas identificados passa por um processo reflexivo e de pesquisa, individual e colectivo, favorável à aquisição de novos saberes e saberes-fazer e à transformação dos quadros de pensamento e de acção” Oliveira, F. (1997).

6.2.2 As Acções

“ Segundo Dubar, é “ao estudar acções colectivas (ou organizadas) como elaborações sociais e ao reconstruir os “mundos” dos actores (simultaneamente as suas visões do mundo e as suas categorizações da acção que se tem mais chance de reconstruir e compreender os processos de socialização que permitem a coordenação das acções e a negociação dos “mundos” que sempre são mistos de interesses e valores.” (Martins, A., 2010).

6.2.2.1 Articulação das reuniões e calendarização das acções

É neste quadro que se situam as reuniões de coordenação que desenha, em grupo, a planificação. Nestas são discutidas o conjunto das atividades inscritas na Agenda. A sua aferição, de forma contínua, permite a ponderação da sua pertinência e exequibilidade. Por outro lado, da partilha de opiniões redimensiona e ajusta a acção de forma a operacionalizar a comunicação entre sectores e a intervenção nos diferentes territórios.

“Nós temos um momento, esse momento eu não referi há pouco, (...), um momento muito particular da reunião que é Agenda, portanto nós trabalhamos uma agenda, (...), a agenda confrontada pode ser mensal, dependendo também do período que atravessamos em termos de trabalho. (...) o facto das nossas reuniões serem semanais, permite, para já uma avaliação muito imediata da semana que passou, (...), reagir ao que passou de forma imediata, e avaliar (...), em relação ao que aí vem, (...), ainda com alguma capacidade de reacção.” (E6, p.67)

A sua ocorrência, de forma intencional, às segundas-feiras, avalia a semana transacta e permite uma planificação atempada de semana em questão, *“o facto de a reunião ser à segunda-feira permite aqui alguma capacidade de reacção, (...), perspectivar o fim de semana, ele tem que estar perspectivado à escala de dois meses antes, ou mais, dependendo daquilo que nós estamos a falar, (...), e eu digo isto do trabalho com data marcada*

porque nem todos os serviços da Câmara Municipal convivem com este drama da efemeridade, (...). (...), uma equipa com estas características e a natureza deste tipo de trabalho, remete de facto (...) para um trabalho continuado e (...) estas reuniões semanais são (...) vitais para um grupo de coordenação de várias áreas.” (E6,p.67, 68), desmultiplicando-se em outras reuniões mais sectoriais com a presença de coordenadores e responsáveis das equipas. Retomam-se a este nível metodologias de trabalho em equipa e com autonomia.

“Depois toda a engrenagem e toda a metodologia de trabalho é desenvolvida à parte, em reuniões já mais específicas pela equipa de trabalho, (...), temos autonomia, autonomia de proposta e temos autonomia de realização e felizmente temos autonomia de avaliação.” (E2,p13).

Associada a esta planificação encontrámos a elaboração de instrumentos que a pretende suportar e operacionalizar, estando disponíveis em rede.

Trata-se de propostas de implicação e qualificação dos intervenientes. Tal ocorre, por exemplo, em momentos de acompanhamento e formação com o movimento associativo¹⁵ (anexo nº13 – volume II).

Desta forma, poderemos referir alguns tempos e momentos da sua construção:

- Existe um documento onde se estrutura a planificação anual ao nível da autarquia;
- Existe um documento que se situa ao nível da planificação da equipa de coordenação;
- Existe um dispositivo que acompanha (dotado de um conjunto de instrumentos, implicando momentos formativos se necessários) o movimento associativo que suporta a estruturação dos planos de atividades de cada associação que é entregue na autarquia.

Concretizam-se, assim, dois momentos formais, a saber:

- Em Setembro/Outubro, altura em que a equipa de coordenação antecipa o próximo ano de trabalho elaborando uma primeira versão de plano acção confrontando a programação municipal com o trabalho desenvolvido pelo movimento associativo, nomeadamente a persecução dos seus planos de atividade;

¹⁵ (Relatório de Atividades de 2009 – anexo nº13 – volume II)

- Em Janeiro, momento de entrega dos planos de atividades do movimento associativo, um novo exercício de planeamento, articulado com as recentes propostas das associações locais, nomeadamente no tipo e na calendarização das acções.

Desta forma, o movimento associativo participa de uma forma indireta mas com algum poder na definição da estratégia da equipa de coordenação. A reflexão crítica desta equipa permitiu desde já localizar uma pista para a melhorar dos processos metodológicos de trabalho que a suportam bem como um maior envolvimento e implicação das associações na definição de alguns eixos estratégicos culturais no concelho.

“...a partir de determinada altura começou a existir uma reunião de programação no final de cada ano civil, aí por volta de Outubro, Setembro, em que se faz a extrapolação do que é que se vai passar no ano a seguir, as prioridades de programação e (...). Esta reunião é uma reunião mais alargada do que a reunião de coordenação, estão todas as pessoas responsáveis por programação. Neste caso criámos um instrumento único onde é registada toda a programação do concelho, a nossa, a da Câmara Municipal de (...) e a Associativa. Portanto é um primeiro levantamento daquilo que se faz para o ano a seguir, esse mesmo calendário volta a ser actualizado no início do ano com a chegada dos planos de actividades dos agentes associativos. Neste momento já se sentiu a necessidade de integrar as associações nestas reuniões, (...). (E3.pp.27,28)

Ou como refere e acentua a chefia de divisão que coordena esta equipa, “*Por exemplo em matéria de correlação com os próprios agentes culturais e associativos do Concelho de (...), (...). (...), e é uma zona estratégica que está aberta à reflexão por parte dos próprios agentes culturais, esse dados tem que ser equacionados, devem ser recenseados, devem ser validados e devem ser equacionados na própria planificação de desenvolvimento estratégico em relação a essa linha de trabalho que se chama Fórum Cultura.*” (E6, p.69)

6.2.2.2 A Planificação e a avaliação

De acordo com a observação realizada, a planificação é perspectivada em diferentes momentos e dimensões do trabalho. Como referido anteriormente, esta é anual, “*(...) que nasce da base para o topo, e nasce da base para o topo reconhecendo as condições objectivas dessa ou daquelas iniciativas ou daquele projecto*” (E6, p.68)

Trata-se da construção de uma estratégia de acção cultural aqui explicada de forma muito interessante e clara:

“ (...) ? Bom, é condicionada por aquilo que é a Acção Municipal e as decisões estratégicas da Acção Municipal relativamente à nossa área que é a Cultura. E é condicionada como? Bom, é condicionada pela acção de um Orçamento e de Plano de Actividades, que depois determina a legitimação ou a não legitimação daquilo que foi o proponente por parte da Acção Cultural. Isso é debatido onde? É debatido nas diferentes componentes do próprio trabalho da Acção Cultural. Como? Avaliando possibilidades de realização, considerando uma possibilidade de orçamento, proponente ainda, e perspectivando o seu reflexo naquilo que são os objectivos globais da Câmara e portanto a base inspiradora, naturalmente são os eixos estratégicos que a Câmara desenvolve. (E6, p.68)

“Esta planificação é feita pelas diferentes equipas, tanto pela equipa de coordenação, tanto pela equipa de coordenação com as diferentes equipas nas diferentes áreas, ou seja toda a gente. Vou dar um exemplo, nós temos um instrumento ou instrumentos, quase que fictício, para a construção do Plano de Actividades para o ano seguinte, que é aquele que nós chamamos vulgarmente de GOP’S, as Grandes Opções do Plano. São distribuídas fichas, (...) físicas, onde o técnico vai espelhar, vai espelhar o quê? Vai espelhar a sua perspectiva / expectativa de realização para o ano seguinte, tendo em conta todos os dados que entretanto foi materializando e foi avaliando através de relatórios, através de informações técnicas, etc., na sequência disso mesmo, o técnico avalia e pondera.. Pondera sozinho? Não, não pondera sozinho, até porque, vamos falar do concreto, nós temos diferentes projectos. Centremo-nos num, por exemplo um Projecto na área da Educação pela Arte. É o conjunto de uma equipa que, após a avaliação, (...) foi feito um levantamento de perspectivação do projecto. Como? (...) este até de forma participada com a Comunidade Educativa, que aliás, oxalá fosse sempre esse o caminho (...). (...) depois dessa ponderação, há que perspectivar, há que perspectivar e há que planificar para que depois seja passível de ser executado, ora bem, essa perspectivação e planificação é feita em função de uma expectativa proponente. Quem decide se há condições de realização ou não? É o próprio executivo municipal, (...). Quando? Quando decide verdadeiramente as suas Opções do Plano. Quando é que é aprovado? É em reunião de Câmara. (...) é apresentado politicamente aquilo que é a projecção do ano seguinte. Desde que legitimado nós passamos à fase seguinte em termos de exercício de trabalho, (...) cumprir o Plano de Actividades.” (E6, pp.68,69)

Nesta forma de olhar a planificação da equipa, encontramos concordância por parte dos restantes elementos, que se traduz na forma como encaram a metodologia de desmultiplicação em diferentes tipos e espaços de reuniões ” *Em equipa com os*

coordenadores, até é mais alargado, não é apenas restrito à equipa de coordenação, é à restante equipa da divisão, há reuniões de trabalho com a restante equipa.” (E1,p.4), ou na forma como são realizadas, nos impactos que se refletem na forma de trabalhar, “Aquilo que temos aplicado, até hoje, como metodologia tem a ver com dois factores ou seja, em sermos proponentes o termos espaço e podermos dali fazer uma desmultiplicação do trabalho prático para a intervenção e levarmos efectivamente aquilo que são os assuntos de decisão à reunião de coordenação, efectivamente um trabalho resulta já ou está validado previamente nas reuniões de coordenação sectoriais e pode ser posteriormente avaliado novamente na reunião de coordenação. Toda a margem que vai entre a aprovação e a avaliação é em grande parte, muito, muito, muito livre, para a responsabilização dos técnicos coordenadores e das suas equipas. (E2,p.13).

Também nos pareceu interessante a consciencialização da articulação do trabalho em parceria, a sua valorização e partilha de poder de decisão, “Depende da iniciativa. (...) existem iniciativas que são Cíclicas, nós sabemos que, por exemplo as Janeiras são sempre a 6 de Janeiro, as Comemorações 25 Abril são sempre em Abril, aí por exemplo a proposta das Janeiras é feita dois meses antes à chefia, (...),portanto esta proposta já tem a metodologia que se pretende desenvolver e os parceiros a envolver (...) Por exemplo o Festival de Cinema, em que somos parceiros mas que não somos o parceiro potenciador, aí fazemos uma proposta de parceiros que é para propor que a iniciativa seja feita e é através dessa proposta do parceiro que é levada a uma coordenação para que haja uma decisão. A iniciativa de propor tanto pode ser nossa, pelo trabalho que já vem detrás, pode ser pelos parceiros que propõem para que façamos em conjunto, pode ser uma proposta vinda superiormente, etc., (...) a partir dessa ideia vamos construir o sistema de trabalho, o fluxograma e passamos depois a desenvolver as acções necessárias.” (E5,p.53)

Sublinhamos, ainda, que esta ideia deixa transparecer um olhar estratégico da intervenção e que se suporta num “(...) procedimento de um projecto, de uma acção, é apresentado ali, nas reuniões de coordenação, (...). Apresenta-se como notícia. A minha avaliação de técnico A, diz-me que no território onde estou a trabalhar verifica-se neste momento a necessidade do lançamento de um projecto comunitário, porquê? Porque neste momento há dinâmicas locais (...) que verificámos, recenseámos, ou seja, é anunciado isto à equipa, porque é que é isto importante? Porque se está lá o técnico responsável pelo sector de Programas e Projectos e diz assim, “bem, olha o Teatro pode responder!” atendendo a que nessa localidade se reflecte muito a actividade teatral, tem lá dois grupos, há público para Teatro, etc., etc., até que ponto é que o Programa Municipal de Teatro não pode colaborar nessa situação. E diz o elemento do Associativismo “atenção porque há para ali uma colisão

relativa à Associação e ao Grupo de Teatro”, quer dizer, este conjunto de dados que a própria proponente relativamente ao território pode não ter reunido em situação colegial, para essa circunstância, e que criará caminho ou não criará para a apresentação de um Projecto e aí já é um processo desenvolvido dentro dos processos normais (...) em relação ao próprio exercício de trabalho. (E6, pp.66, 67)

Este tipo de práticas pode favorecer a territorialização da acção desta equipa, de acordo com os conceitos anteriormente citados, pois estão atentas a complexidades e diferentes interesses e conflitos dos territórios. Baseia-se num conhecimento, progressivamente, aprofundado destas situações, promovendo a construção de um olhar estratégico global e complexo da acção cultural territorializada.

Está presente uma ideia em que o desenvolvimento do trabalho e a sua avaliação se encontra muitas vezes num tempo comum, como seja o reconhecimento de dinâmicas locais, a sua aferição e a construção de projectos que se suportam nos pretextos encontrados.

Uma avaliação presente nos próprios processos, em diferentes momentos e espaços, que promovem o desenvolvimento cultural “ (...) *Aí, já por vezes mais restrita e mais técnica, (...). Por exemplo em matéria de correlação com os próprios agentes culturais e associativos do Concelho de XXXX, (...). (...), e é uma zona estratégica que está aberta à reflexão por parte dos próprios agentes culturais, esse dados tem que ser equacionados, devem ser recenseados, devem ser validados e devem ser equacionados na própria planificação de desenvolvimento estratégico(...)* (E6, p.69)

Um exercício de avaliação bem delimitado nas competências assumidas pela equipa, enquanto técnicos que desenvolvem um conjunto de propostas de animação e desenvolvimento cultural, num compromisso com a comunidade local, que se traduz nesta passagem” *as componentes mais ligadas a matéria qualitativa de relação com a população do Concelho, essas aí, são obrigatoriamente reflectidas do ponto de vista técnico, são obrigatoriamente recenseadas também do ponto de vista técnico e devem ser perspectivadas em função de uma posição técnica no que diz respeito a essas linhas estratégicas de desenvolvimento da Acção Cultural, e que depois terá a sua validação ou não politicamente”.(E6, pp.69,70).*

Uma avaliação que se situa além da existência de um sistema de avaliação por objectivos do trabalhador (SIADAP), da avaliação do próprio serviço, mas que se situa em processos de reflexão em torno das linhas de intervenção cultural no concelho. Esta

é promovida em espaços formais e informais, na elaboração e preenchimento de instrumentos da equipa e através de estudos.

“ (...) Depois temos um outro tipo de avaliação, que é a avaliação das nossas linhas de acção, e que são avaliadas através de instrumentos de avaliação normais, relatórios, informações formais em termos de serviço, as reuniões da equipa de coordenação e outras até através de estudos, em concreto. (...) Nós temos procurado cimentar de forma mais profunda a nossa relação com o Serviço Qualidade aqui da Câmara Municipal, (...), (...), e que portanto nos tem permitido criar aqui também instrumentos de aferição devidamente fundamentados e estáveis relativamente (...). (...) o nosso desempenho enquanto serviço, porque o desempenho individual ele é garantido pelo próprio sistema de avaliação, e (...), (...) de acompanhamento continuado das práticas de trabalho (...). “(E6, p.70)

Surge, também aqui, a concretização de uma avaliação contínua das práticas de trabalho e insere-se num quadro possível pela existência de um dispositivo de acompanhamento em que a equipa se estrutura e recria. Trata-se de um campo de estudo que evidencia potencialidades inovadoras de processos de avaliação contínua, eles mesmos num registo formativo.

6.2.3 As Parcerias

É na realização de vários eventos que encontramos parte da estruturação e desenvolvimento de parcerias com o movimento associativo e outras instituições. A sua concretização traduz-se em iniciativas de animação cultural. É, neste sentido, que observámos grandes iniciativas como o Festival Internacional de Gigantes - FIG, o Programa do Castelo ao São João, Festival Internacional de Artes de Rua, Janeiras, 25 de Abril, Dia Mundial da Música, como exemplos aleatórios, bem como outras atividades em equipamentos culturais, em associações ou espaços públicos. Podemos considerar que existe uma perspetiva de articular propostas autárquicas com ideias e projectos que possam emergir localmente.

A equipa e a parceria participam activamente na revisão e actualização da visão, missão, valores e objectivos. Este movimento é constante sendo assegurado e divulgado pela coordenação do projecto. (In, documento FIG 2007- Candidatura ao Prémio de Qualidade)

Veremos mais adiante como a equipa conceptualiza dois tipos de parcerias, e como as operacionaliza no seu quotidiano.

6.2.3.1 A importância

É, neste contexto, que rapidamente se percebe a importância das parcerias, formal e informalmente constituídas, para a equipa de coordenação, em sintonia com uma lógica política que a defende e presente nos documentos autárquicos já aqui referenciados.

“Chegámos à conclusão que pelo menos duas a três vezes por ano, as associações da vila e a Câmara Municipal de XXXX, se iriam sentar á mesma mesa e (...). (...)a criação desta reunião, (...)já está a trazer sinergias, ou seja, aquilo em que eu acredito que vá ser o futuro é que passamos mesmo a programar em conjunto a Vila e que potenciemos os recursos que existem.(E3, p.28)

Concretiza-se, assim, em alguns momentos, as situações diagnosticadas pela equipa nos momentos de planificação.

6.2.3.2 O desenvolvimento

Retomamos os conceitos operacionalizados pela equipa sobre as parcerias que se desenvolvem.

O conceito de parceria interna que se desenvolve no interior da autarquia, entre diferentes divisões e sectores, numa perspectiva de potenciação de recursos humanos, logísticos e financeiros. Deste conceito, surge a ideia de articular divisões e criar equipas multidisciplinares.

O conceito de parceria externa que abrange as internas da autarquia e que se articulam com o movimento associativo e dinâmicas locais em desenvolvimento. Este conceito também abarca uma lógica de parceria com outros territórios e instituições/associações exteriores.

“As internas, normalmente são propostas pelos técnicos que encontram nessas parcerias formas de rentabilizar recursos e formas de trabalhar mais correctamente, acho eu, utilizando os meios e as pessoas que existem na Câmara, da estrutura. Normalmente são os técnicos que fazem a proposta para cima, não vem de cima para baixo. Em relação às exteriores, temos muitas solicitações, são convites, outras vezes são propostas que aparecem, outras vezes somos nós que encontramos e propomos,

encontramos na parceria a filosofia da intervenção. Muitas das redes a que pertencemos foi por convite, pelo reconhecimento do nosso trabalho.” (E1,p.7)

Nesta fase, os elementos da equipa optaram por um registo mais descritivo, suportando ideias centrais a partir de acções concretas em que se implicam.

“Depende do cariz da parceria, há parcerias que estão estabelecidas à partida, ou seja, infelizmente não há uma carta de parcerias, como seria o ideal, mas sim protocolos de cooperação ou que tenham parcerias já assentes numa prática em que estejam as funções definidas, dou-te um exemplo, o Festival Internacional de Gigantes, ou o 25 de Abril, para dar exemplo de duas coisas, completamente diferentes. O Festival Internacional de Gigantes ou o FIAR (Festival Internacional de Artes de Rua) são parcerias que resultam de protocolos para a realização de um evento, em que cada um dos parceiros tem atribuições e (...), toda a preparação ao longo do ano está perfeitamente esquematizada, todos sabemos que no início do ano desde que a Câmara, neste caso o Município aprove a integração da iniciativa em plano de acção para esse ano, dá-se início ao trabalho, ou seja, dá-se início ao trabalho das reuniões, dá-se início à reactivação dos grupos de trabalho e cada um de nós leva até à apresentação final do produto, do bem cultural a prestar, (...) (E2, pp. 13,14).

Cabe-nos aqui pensar que caminhos se trilham, numa lógica de desenvolvimento mais formal, que poderá gerar a institucionalização das parcerias ou o seu redimensionamento permanente.

Outros exemplos de formas de desenvolver trabalho em parceria, encontramos junto dos elementos entrevistados

“Sim, planificam em conjunto, Câmara e Associações. Por exemplo, imagine-se que se vai fazer o 25 Abril e se quer fazer envolver as Associações da Freguesia de XXXX, aí, normalmente juntamo-nos à mesma mesa. “(E3,p.28). “(...) juntamo-nos todos à mesma mesa (Câmara e agentes locais) e percebemos o que precisava de mudar. (...)E portanto todo esse processo foi participativo algumas das coisas que foram criadas nessa altura, eu acho que se mantém até hoje. Passou a haver uma reunião de relançamento da actividade, em que todos dizem o que querem fazer, que percursos a fazer, etc.,” (E3, p.30)

Por fim, uma visão pragmática de enquadramento de uma parceria exposta por um dos elementos, *“Vai desde o planeamento, à execução e à avaliação” (E5,p.52)*

Nesta aparente diversidade de opiniões, de conceber a estruturação e o desenvolvimento do trabalho em parceria, encontramos maior coerência de posições e operacionalização de forma intencional e estratégica, do trabalho em parceria no ponto seguinte.

6.2.3.3 A sustentabilidade

De forma global, e conciliando eixos de intervenção estratégica, no âmbito político e no âmbito técnico, articulando o conceito de parceria, e introduzindo o conceito de rede, “*Sim, claramente, aliás, esta equipa convive com uma realidade, (...), tem a ver com o próprio projecto cultural da Câmara Municipal, que é uma realidade que sublinha de forma muito intensa aquilo que é o princípio das parcerias, (...). Nós temos um conjunto de parceiros, quer na área do conhecimento, quer na área da produção cultural. Aliás, o conjunto das redes que XXXX compõe na actividade cultural tem estimulado muito esta componente. (...), nós pertencemos a uma rede de Equipamentos Culturais que se chama ARTEMREDE, e que permitiu por exemplo que a nível profissional nós possamos hoje falar de comunidade profissional no contexto dessa rede, (...). Por outro lado também ao nível Regional, ao nível do Distrito de (...) deram-se grandes passos de proximidade em relação aos próprios Municípios, (...). No que diz respeito a outro tipo de agentes, agentes mais externos (...), quer seja nos Agentes Culturais Locais, quer sejam Empresas, quer sejam Universidades, efectivamente nós temos tido a felicidade de desenvolver esse tipo de trabalho e tem-se traduzido numa maior valorização para o próprio exercício do trabalhador da Câmara (...). (E6,p.78).*

O lado financeiro e logístico que sustentam a parceria revela-se importante para o desenvolvimento da parceria, e está presente em parte do trabalho,

“Efectivamente o Município, pela carga financeira e logística que comportam alguns projectos de parceria, dá-lhes início no momento da aprovação das Grandes Opções do Plano para o ano.” (E2, p.14)

Mas, desde logo, surge um outro campo de reflexão para a sustentabilidade das parcerias, “*O registar aqui é uma forma, se quisermos (...) garantir a unidade da equipa em termos de co-responsabilização para com o projecto, e também o tentarmos adiantar fases menos conseguidas no trabalho (...). (...), temos áreas em que podemos estar mais frágeis, mas sabemos todos o grau de co-responsabilização em cadeia, uns vão puxando pelos outros, e isso para nós torna a metodologia muito mais participada, no que se (...) apresentamos propostas e a Câmara que resolva” (E2,pp.15,16).*

A situação que reportam para o registo da participação de cada um, como forma de reforçar a sua implicação e responsabilidade da sua acção inscreve-se num princípio de decisão participada e, “*nessas reuniões são sempre apresentadas matéria escrita e matéria documental, quer de propostas, quer de planos de acção, quer mapas de logística, quer mapas de implementação e de logística, são registos escritos e são partilhados por todos. A sua*

aprovação resulta depois em matéria de facto, ou seja, no desembocar numa acta ou num memorando onde ficou definido quer co-responsabilizações em termos de acção no trabalho, quer co-responsabilizações em termos de execução para futuros trabalhos” (E2, p.15), de aprofundamento democrático. “(...)A partir daí existindo funções definidas entre todos, por exemplo, um dos parceiros trata da componente tradicional, outro parceiro trata da componente novas criações, a Câmara também tem responsabilidades nesse grupo executivo em matéria de programação, mas toda a decisão é colectiva.” (E2, p.14).

Uma outra dimensão prende-se com a partilha de responsabilidade que conduz à alteração do parceiro interlocutor e de liderança de processos. *“Estão a surgir outras posições, ou seja, em alturas que eventualmente era a própria Câmara a fazer a programação, há associações que nos dizem que gostariam de passar a assumir a programação. Tal é exemplo no Concerto do Dia de Ano Novo, (...). Este ano já aconteceu e já se propuseram a fazer no ano a seguir.” (E3.p.29)*

“Nas nossas reuniões cada um leva aquilo que foi a sua construção individual, por exemplo a Câmara trabalha, tem uma equipa que trabalha, produz, e apresenta esses resultados envolvidos com os parceiros, da mesma maneira que as equipas dos parceiros trabalham e apresentam os resultados, por exemplo, propostas de organização, propostas de programação, de conteúdos, de necessidades logísticas, de respostas logísticas, de respostas até de financiamento, depois de discutidas em grupo, a sua aplicação fica ali decidida. (...)” (E2,p.14)

O desenvolvimento deste tipo de parcerias, diversificadas nas suas abordagens e concepções e por isso mesmo mais rica, encaminham-nos para a construção de uma prática, que tem presente as seguintes características: (EQUAL, Mediar para Desenvolver, 2005).

- Centrada na resolução de problemas dum processo de formação em contexto de trabalho, envolvendo os parceiros, e dando espaço para a sua intervenção, articulando conhecimentos, capacidades e competências, potenciando soluções participadas, concebendo e acompanhando as actividades;
- Envolve os agentes culturais nos processos de animação e desenvolvimento cultural;
- Experimenta metodologias e instrumentos que sustentam a própria parceria, nomeadamente e no que se refere à distribuição dos técnicos pelas actividades formando equipas de trabalho multidisciplinar, na inserção territorial do seu trabalho, na realização periódica de reuniões das equipas, de sessões plenárias,

mais ou menos abrangentes, nos registos sistemáticos das reuniões e das sessões de trabalho promovendo uma maior circulação da informação, na produção de documentos que induzem reflexões ou estruturam acções culturais;

- Desenvolve competências individuais e organizacionais;
- Contribui para a sustentabilidade dos processos que advêm de uma maior implicação dos parceiros e do trabalho colaborativo que promovem.

É, neste quadro de análise, no trabalho em parceria, que retomamos os conceitos de Rui D’Espiney (2003). Observamos e podemos definir vários tipos de parcerias:

- Por um lado, parece-nos claro que algum tipo de parceria nos coloca no plano institucional, por trata-se de uma relação entre as instituições envolvidas;
- Por outro lado, também nos parece evidente a presença de características que levam a equipa a pensar a parceria, delineando a sua intervenção e concebendo um quadro de enquadramento para a emergência de redes de interacção.

Por fim, será justo mencionar, numa análise mais atenta, aos processos metodológicos presentes, que a prevalência de princípios democráticos e de trabalho em equipa, que o conjunto de intencionalidades que promovem a partilha, processos de qualificação dos intervenientes, que o trabalho em torno de objectivos comuns, a concepção estratégica da acção cultural, em reuniões entre parceiros, nos aproxima do conceito de parceria de acção. É, na presença destas variáveis, que se consolida a parte mais interessante da análise efectuada ao nosso trabalho de investigação, um conjunto de ocorrências que permitem o aprofundamento, validação e reconhecimento das parcerias. É a acção que mobiliza a parceria, e contribui para a sua progressiva desinstitucionalização.

Trata-se de uma situação que a própria equipa tem diagnosticado, e procura aprofundar no seu quotidiano, conforme análise de documentos produzidos em momentos de reflexão de cada coordenador e respectivas equipas sobre a acção, onde se encontram implicados. Nos documentos em anexo (anexo nº6 – volume II) poderemos constatar esta preocupação, de acordo com quadro que resulta de uma análise “SWOT”, da equipa de trabalho, em reuniões periodicamente realizadas.

6.3 DAC – UMA EQUIPA/DISPOSITIVO DE ACÇÃO

Na progressiva estruturação desta investigação, poderemos considerar que a realização deste conjunto de acções pode favorecer o funcionamento em equipa. Existirá uma metodologia de intervenção em território, uma socialização comunitária, (Dubar, 1997) com eixos de intervenção que promovam a participação, a melhoria e aprofundamento do trabalho colaborativo, a articulação deste dentro da equipa e de esta com a comunidade.

Uma lógica de prevalência de um trabalho colectivo na gestão entre as expectativas individuais e a assunção de uma lógica em que, também, prevaleça o projecto do outro (Espiney, 2009, Valente, A., 2007).

De acordo com as ideias expostas poder-se-á entender como uma prioridade para a contextualização da intervenção, ideia central para a consecução de um trabalho através de um dispositivo, a (des) ocultação dos processos presentes, onde estes podem coincidir no espaço e no tempo, onde poderão estar presentes processos que qualificam os intervenientes.

Segundo Enriquez (1992), a organização, enquanto contexto no qual os indivíduos desenvolvem uma actividade profissional, apresenta-se como um espaço-tempo de interacção, de representação e de identidade que assume particular relevância na estruturação de desejos e projectos tanto dos indivíduos como dos grupos sociais e/ou profissionais.

Na acção cultural da equipa recorre-se a instrumentos que permitem aferir e avaliar, permanentemente, a evolução (em termos de resultados e impactos), por exemplo, a aplicação de questionários às pessoas da equipa, aos parceiros e ao público-alvo, para além da medição de indicadores considerados chave para a análise do grau de satisfação, bem como para uma atitude pró-activa de antecipação das necessidades e expectativas.

Entendemos que podem induzir uma prática reflexiva das acções de intervenção e de (re)formulação de novas práticas,

“Viver a prática reflexiva implica, (...) dominar habilidades cognitivas e metacognitivas, de forma a criticar a sua prática, os valores implícitos nessa prática, assim como os contextos em que se desenvolvem e as repercussões que estas têm na melhoria da qualidade dessa prática (Day, 2004) ”. Por outras palavras, para que *“a reflexividade implique construção de*

conhecimento sustentado, terá que se traduzir em dispositivos analítico-investigativos, orientados para a formulação de hipóteses explicativas e sua fundamentação e verificação” (Roldão, 2007).

6.3.1 A Metodologia de trabalho da Equipa

Esta equipa, inserida numa autarquia, respeita as normas de funcionamento definidas para a administração pública local. Existe um quadro legal e laboral a que está sujeita, e existe um conjunto de eixos estratégicos definidos ao nível dos decisores políticos locais. O nosso trabalho, assente no estudo dos processos metodológicos que a equipa desenvolve, procura encontrar pistas de trabalho potencialmente inovadoras.

Abordaremos, neste ponto do trabalho, a forma como a equipa desenvolve um conjunto de processos que nos ajudam a entender a sua forma de funcionamento e a posição que cada elemento assume em termos individuais e colectivos.

Por outro lado, a explicitação desta metodologia poderá, ou não, estar em consonância com os pressupostos teóricos já apresentados e que são evidenciados pelas práticas descritas pelos entrevistados.

Trata-se de, em contínuo, continuarmos à descoberta de processos potencialmente inovadores, e que possam ser recriados noutros contextos de trabalho, nomeadamente ao nível do trabalho autárquico.

Para este estudo conciliámos a recolha de informação, através de entrevistas com a presença em reuniões de trabalho. A direcção nas reuniões de coordenação é assumida pela chefia de divisão às segundas – feiras de cada semana, como já referido anteriormente.

Nas reuniões de coordenação, quem dirige a reunião é o chefe da divisão, mas cada um tem o seu espaço, falamos do que nos preocupa e de questões pertinentes à reunião. (E1, p5)

Sobre a forma como se procede, ou se elabora um registo sistematizado, encontramos diferentes opções de registo, de acordo com o trabalho desenvolvido por cada elemento enquanto responsável de equipas, dentro desta coordenação ou com outros sectores.

“No caso do Sector (...), as últimas reuniões que foram feitas tiveram efectivamente um registo e tem resultados, resultados esses, que foram apresentados até nas próprias Jornadas DAC,

(...) (E3, p.32); *“Supostamente (risos) existe uma acta, onde rodaria pelos diferentes elementos a elaboração, mas há algum tempo que isso não é feito, fizemos durante algum tempo.”* (E1, p.5)

Encontramos, à data da realização deste estudo, uma potencial fragilidade assumida pela equipa, ou pelo menos por um dos seus elementos.

“Neste momento não, neste momento há sectores de coordenação que o fazem. As reuniões da equipa de coordenação neste momento não tem produção de actas, já tiveram há cerca de dois anos atrás. Existia um registo, e era um registo partilhado, neste momento não fazemos actas, no meu entender faz falta, é uma das coisas que dá segurança depois. Temos uma coisa que é, os despachos das reuniões muitas vezes são desmultiplicados em reuniões dos próprios sectores e esses sim têm registo, por exemplo, no sector onde trabalho, (...).” (E2, p.17).

As questões relacionadas com a necessidade de registar, ou como este deverá ser efectuado, acabam por evidenciar outras dimensões que, os elementos de coordenação reflectem, nomeadamente, pela existência ou não, de excessivas responsabilidades de coordenação num(a) só coordenador(a), que implica uma coordenação de um extenso número de equipas de trabalho no terreno. Trata-se de assumir várias coordenações que por sua vez se desmultiplicam em mais equipas. Situação que o organigrama “não formal da DAC” (página nº 74) e que corresponde à coordenação do Técnico(a) A, deste estudo poderá ajudar a clarificar. No caso deste(a) entrevistado(a) falamos de dez equipas a que tem dar resposta, sendo que duas têm coordenadores efectivos.

“(...)ou seja, passou tudo por uma construção em conjunto do que era o Sector, das dúvidas que tínhamos do sector, das dúvidas, das dificuldades que tínhamos tido neste sector, o que é que significa não ter uma coordenação disponível, o que é que significa se existisse uma coordenação do Sector. Porque quando há problemas, eu retiro-me um bocadinho desta posição de coordenadora porque para sermos coordenadores temos que cumprir um determinado papel, e portanto, aquilo que quis também fazer, foi também questionar, o que é que aconteceu por não existir coordenação, o que é que aconteceria se existisse uma coordenação, o que é que se ganhava, o que é que se está a perder, falta uma coordenação.” (E3, p.32)

Este elemento pretende questionar as suas práticas, aprofundar as dinâmicas de coordenação e melhorar a operacionalização das equipas. Não colocando em dúvida, as vantagens do trabalho em grupo e colaboração, conforme confirma um outro elemento.

“É uma forma de trabalhar muito interessante a da nossa Divisão, aliás eu não, eu pessoalmente não consigo conceber outra forma de trabalhar nestas áreas. Nestas áreas de

Acção Cultural, da Cultura, se não trabalhássemos todos em conjunto é uma chatice, portanto, acho que é muito importante esta forma de funcionamento” (E4. p.43).

Retomando o organigrama “não formal”, por nós elaborado, entendemos que este contém princípios de valorização da multidisciplinaridades dos seus elementos, que existe uma intencional diversificação de funções, que se pretendem potenciar capacidades e competências dos elementos implicados. Acreditamos que está subjacente a ideia de processos que qualificam os intervenientes na acção. Pensamos ser uma forma de intervir potencialmente inovadora desde que, permanentemente, aferida, discutida e analisada entre pares, aprofundando o trabalho, redescobrimo novos sentidos para a intervenção cultural. Uma teia que se pode recriar, encontrar novas formas de ser tecida, inibindo tendências de se burocratizar.

Consideramos, tendencialmente, que é pertinente pensar-se que seja necessária a existência de um maior número de coordenadores, referente ao sector de programas e projectos municipais, pois a ocorrência de excesso de solicitações, por um só coordenador, poderá diluir a sua intervenção por manifesta falta de tempo e espaço de acção. Situações que podem contrariar pressupostos de temporalidade na acção e construção de uma estratégia participada.

6.3.2 Formas de estruturação da acção conjunta

Durante esta investigação, observámos um conjunto de procedimentos que tentaremos descrever de forma sintética.

A estruturação da acção decorre de diferentes momentos e diferentes espaços, acontece de forma articulada, transversal e simultânea, entre os elementos da equipa de coordenação e destes com as restantes equipas de terreno, nomeadamente:

- Equipas de determinado projecto ou programa municipal;
- Equipas de determinado território;
- Equipas de acompanhamento e apoio ao movimento associativo do concelho;
- Equipas de acompanhamento de equipamentos culturais municipais.

Independentemente desta estruturação, as diferentes equipas referenciadas, também constroem parcerias e reúnem entre si (equipas).

Desta forma, e a título de exemplo, a partir das reuniões sectoriais de cada coordenador responsável por determinada área ou sector, com as suas equipas, seguem-se as reuniões de coordenação (ou vice versa), onde são apresentados diferentes conteúdos e preocupações, ou determinada proposta para desenvolvimento das acções. Estas são partilhadas e refletidas pelo conjunto dos elementos da equipa de coordenação. Na sequência da reunião, dos elementos da equipa de coordenação, resultam contributos para a acção - neste caso em sentido inverso - ou seja, a partir das reuniões sectoriais de cada coordenador, com as suas equipas, resultam contributos para a reunião da equipa de coordenação.

Por outro lado, existe um tempo de devolução às equipas de terreno e à equipa de coordenação para uma nova análise reflexiva, a que se segue um período de debate. Em caso de aprovação o trabalho avança, após natural decisão política favorável.

Este trabalho poderá ter contornos de iniciativa autárquica ou em parceria com o movimento associativo e outros agentes locais.

Cada equipa, de novo, independentemente do tipo de trabalho em desenvolvimento, é autónoma ao nível da sua metodologia de intervenção.

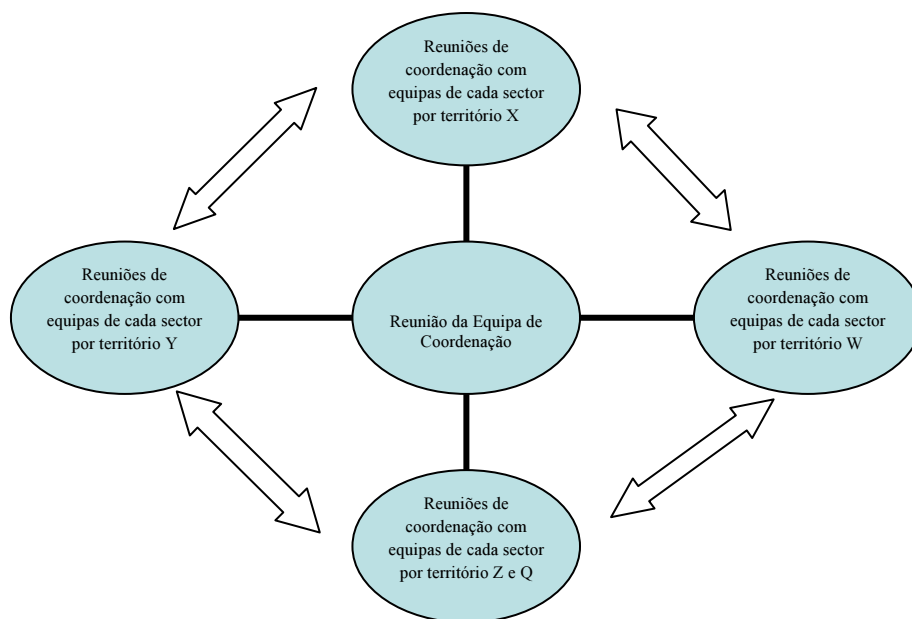
Trata-se de, transversalmente, operacionalizar a acção, em diferentes dimensões, em rede e de forma horizontal. Constatámos que a equipa se sente convicta da riqueza destes processos, na medida em que aprofundam as interacções pessoais, valorizam a multidisciplinaridade, melhoram os processos metodológicos que suportam a intervenção cultural, e que correspondem, da melhor forma, aos eixos estratégicos definidos, politicamente, de acordo com as características dos territórios e os recursos disponíveis.

Nesta estruturação, que revela trabalho em conjunto, refere-se ainda a circulação da informação, onde mais uma vez *“existe uma acta, onde rodaria pelos diferentes elementos a elaboração, mas há algum tempo que isso não é feito, fizemos durante algum tempo.”* (E1, p.5). Ainda no campo de circulação da informação, *“(…) todas as 2ª feiras à tarde, a equipa que temos aqui na DAC (...), reúne, para fazermos o apanhado do que foi dito na reunião de coordenação, quais são as tarefas e daí resulta efectivamente uma acta que é partilhada com toda a Divisão de Acção Cultural, numa base própria do nosso servidor. Às 4ª feiras reúne a equipa do sector de Associativismo e Animação Cultural, e todos os resultados, venham eles da*

reunião de coordenação ou venham eles dos contributos da própria equipa, quer em propostas, quer em desenvolvimento de trabalho também são matizados depois numa acta que é disponibilizada à organização.” (E2, p17). Na produção de documentos da própria equipa, que contém a sua estratégia e a sua metodologia, estes pretendem promover “ (...) as desmultiplicações ou desdobramentos como se queira dizer, que se transportam para aquilo que é o universo particular da Divisão de Acção Cultural. (...) é apresentado à Divisão e tem uma zona de execução estratégica global, e depois uma zona mais técnica de discussão também nas Jornadas. E é apresentado anualmente nas Jornadas. (E6,p.72).

Refere-se, igualmente, a realização de uma modalidade de reunião descentralizada num pólo da Divisão Cultural. Como podemos constatar na figura infra, a reunião pode ocorrer em diferentes locais com coordenadores e equipas distintas. Observámos que cada, coordenador promove reuniões setoriais descentralizadas, com as diferentes equipas, nos diferentes territórios do concelho.

De acordo com o seguinte esquema (Figura nº. 8):



Nota: As diferentes equipas por territórios, podem englobar elementos responsáveis por acompanhamento do movimento associativo, no contexto da equipa, no contexto do equipamento cultural local, no contexto da parceria, das suas necessidades e das dinâmicas locais.

O olhar estratégico da chefia da divisão procura pontos conciliadores entre um funcionamento ponderado a nível hierárquico, e os caminhos validados pela participação colectiva.

“(…). Remetendo para a área técnica de trabalho, cada um, cada técnico efectivamente tem, é obrigado aliás, a essa mesma estruturação de iniciativas, de ponderação das prioridades das

políticas a desenvolver, etc., na medida em que é chamado a perspectivar por um lado e é chamado a propor por outro. Essas propostas são propostas que são ponderadas ou individualmente ou colectivamente. Depende se é uma proposta de Sector ou se é uma proposta individual do técnico em função de alguma avaliação que desenvolveu. Essas (...) propostas seguem o seu curso normal do ponto de vista da sua ponderação, portanto tem uma ponderação hierárquica e são validadas ou não, são ponderadas ou não, em função de determinados diagnósticos que são realizados internamente e portanto, individualmente o técnico tem a possibilidade e também o dever dessa mesma ponderação e por outro lado é proponente, é regularmente proponente. Essa situação de proposta tem vários caminhos possíveis, se é uma proposta de projecto, ela tem uma origem particular, mais particular, mais individual e é estudada pelo técnico, se é uma proposta de Sector ela é ponderada ao nível do Sector e portanto há um colectivo que gera debate e a partir desse debate sai uma zona proponente. Depois finalmente isso é articulado em função de linhas estratégicas mais globais, se cumpre, cumpre, se não cumpre não cumpre, e portanto, mesmo não cumprindo é feita a sua reavaliação em termos de proposta.

(...) Depois por outro lado em situações mais universais de debate (...) temos zonas mais alargadas de discussão e de participação colectiva e que no fundo também vão trazendo algumas pistas para a zona proponente (...). Há aqui um aspecto que também é importante, que é a interlocução que cada técnico faz para além da própria estrutura interna da Câmara, portanto, cada técnico dentro das suas áreas de trabalho, até porque o nosso trabalho é muito virado para o exterior e é muito dependente das próprias dinâmicas locais, (...), portanto por essa razão há aqui um input também por via do trabalho de parceria que vamos desenvolvendo com o conjunto de agentes culturais e associativos e que naturalmente também é factor de ponderação e que consta em termos de diagnóstico e gera zona proponente, (...).”(E6,p.80)

Se colocarmos a questão da elaboração da estratégia cultural a partir da participação de todos, este mesmo elemento refere, “*Não. Não resulta do contributo de todos (a...), mas resulta de certo modo dos dados que todos dão para que matéria estratégica também seja reflectida. Agora a estratégia não resulta de todos. (...). Nós quando falamos em matéria estratégica ela é impregnada de uma zona naturalmente política e também de origem técnica para que também seja fundamentadamente desenvolvida e portanto não tenho a certeza de que a estratégia cultural seja desenvolvida por todos, agora o que é verdade é que todos devem ser ponderados na assunção estratégica da acção cultural.*” (E6,p.71). No entanto poderemos afirmar, que esta problemática merece um olhar atento, porque “*(...) agora é importante*

que ela reflecta,(...) o contributo dos cidadãos, (...) dos trabalhadores, (...) das condições objectivas e subjectivas no desenvolvimento de determinada acção,(...). (E6,p.72).

Esta investigação poderá suportar a ideia de funcionamento em rede, que continua a prevalecer na equipa, conciliada com a ideia de tecelagem de uma teia de relações e interacções entre os vários intervenientes. (Valente, 2007).

Articulam-se estes conceitos com, os não menos importantes, momentos onde prevalece alguma informalidade, porque “ *Nós estamos sempre em contacto, digamos assim, independentemente de fazermos com alguma regularidade as reuniões das várias equipas, (...). Independentemente de fazermos essas reuniões, temos conversas com alguma regularidade, umas com mais que outras, mas diariamente falamos todos uns com os outros.* ” (E4,p.43).

Situação que poderá favorecer o trabalho de diagnóstico, em pertinentes pretextos, para a estruturação da intervenção cultural, na sua progressiva construção e reflexão.

Mais uma vez está presente uma lógica de mobilização em torno da resolução de um problema comum que implica os elementos da coordenação, “*(...) porque a primeira das coisas é conseguirmos encontrar uma lógica e perceber quais os problemas comuns.*” (E3, p.31)

Uma metodologia que encontra ecos positivos, junto de outras autarquias e colegas de trabalho, em momentos de partilha de experiências. “*quando nos cruzamos com muitas autarquias diferentes, a nossa é talvez a que tem esta forma de trabalhar, que consegue desenvolver mais rapidamente trabalho e ser até admirada pelas outras pela forma de trabalhar*”. (E1, p. 7).

6.3.3 Planificação participada e construção de um dispositivo de acompanhamento

A metodologia e a forma de intervenção, desta equipa de coordenação, inferem a construção e aprofundamento de um dispositivo de acompanhamento.

Procuramos encontrar pistas que a situem em diferentes perspectivas: (Valente, A., 2007)

- Um desenvolvimento cultural com sentido para o local;
- Um desenvolvimento centrado nos seus intervenientes e sujeitos da acção;
- Promova processos de participação democrática;

- Promova a diversidade cultural;
- Promova uma perspectiva de trabalho colaborativo.

A participação dos elementos desta equipa, alicerçada na sua capacidade de reflexão, de forma contextualizada, “(...) não é o tempo da história que se narra, mas o tempo da própria narrativa, este trabalho de interpretação histórica apoia-se num sistema de mediações – conceptuais, simbólicas e institucionais – imprescindível para que o indivíduo que se projecta num futuro seja capaz de reatualizar a narrativa que (não) faz do passado.” (Correia, 1998). Pensamos que, desta forma, em processos de acompanhamento, podem ser promovidos “campos de improvisação entre acompanhado e que acompanha, em actuação em simultâneo e em processos de co-análise. A promoção de um trabalho colectivo com a definição de tarefas e assunção conjunta de responsabilidades.” (Valente, 2007).

É, neste sentido, que repostamos para esta investigação a constatação de práticas de mediação, entendida como um processo onde a acção do mediador tem em consideração três situações: (Pascal, 1996)

- A constatação que não existe uma intervenção moral directa, um apelo imediato à lei ou mesmo uma norma instituída;
- O mediador reenvia para o sujeito a noção de verdade em que a sua verdade pode estar em conflito com a verdade de outros;
- A mediação produz algo cognitivo e desenvolve-se, o mais próximo possível, da realidade e o sujeito é capaz de agir perante os factos.

De acordo com este autor a mediação aproxima-se de “*uma engenharia de inserção/implicação*”. Trata-se de um campo de interação entre sujeitos, de trabalho pela diversidade, de diferentes interesses e por vezes conflitos.

Uma oportunidade para uma prática de mediação que poderá ser uma proposta para a gestão de conflitos, da heterogeneidade. Um trabalho de mediação “*pode ser pensado de forma a estruturar alternativas*” (Correia, J.A. Caramelo, J. 2003).

Uma prática que possa “*encontrar nos conflitos desafios para a construção de novas cidadanias e encontrar uma argumentação que contrarie a contínua classificação e desqualificação de regiões e pessoas*” (Valente, A, 2007).

Neste quadro, implicada no desenvolvimento cultural do seu território, a equipa refere-se ao trabalho de acompanhamento como uma oportunidade de definição coletiva,

“ Depende, há áreas em que cada um apresenta a sua proposta, por exemplo, no meu caso de serviço educativo, artes visuais, no caso de outros colegas o programa do teatro, de música, por aí fora, (...), depois, territórios já não são assim, é uma proposta da equipa, são propostas elaboradas pelo total da equipa, discutidas e elaboradas. ” (E1, p.5)

Por outro lado, constatamos a importância das interações pessoais e a forma democrática como ocorrem, *“Neste trabalho é muito importante a relação das pessoas, e quando nós dizemos que nos damos todos bem, somos todos quase amigos, tem a ver com a metodologia de trabalho, há sítios, há pessoas que trabalham, e que consideram o seu saber é um poder muito grande e portanto guardam-no para si, aqui é partilhado, como é partilhado, ninguém possui mais poder que o outro, logo as relações são muito mais próximas, muito mais abertas. ” (E1. p7,8).*

Num princípio definido como importante por um dos entrevistados que refere: *“... é completamente diferente as coisas serem decididas em reunião do que serem informadas. ” (E5 p.52)*

Uma equipa que partilha, e funciona de forma transversal, porque conhece de forma aprofundada os contextos institucionais, *“O termos uma metodologia de uma forma de organização, como a referi, ainda há bocadinho, bastante partilhada, bastante fluida, permite-nos a nós em primeiro lugar duas coisas, que não são transversais a todo o município. Nós temos um conhecimento muito claro de toda a estrutura de organização da Câmara e de toda a sua condição, condição em termos de potencial, ou seja, que recursos humanos temos, que recursos técnicos e financeiros temos para a acção, (...)” (E2, p.19)*

Tentamos compreender uma metodologia de acompanhamento através de dois exemplos:

“(...) a equipa é composta, para além de mim por três técnicos, que estão divididos por territórios, um território que é (...), que engloba duas Freguesias, onde está uma Técnica, temos o território de (...) onde está outra Técnica, temos o Território de (...), que eu assumo directamente e o Território de (...) onde está um Técnico. A Equipa é responsável pelo apoio e acompanhamento ao Movimento Associativo. ” (E2,p.17,18)

“ À partida é sempre o Técnico do respectivo equipamento que acompanha mas acontece por vezes que são necessários outros tipos de apoio e aí, com frequência os Técnicos rodam pelos diferentes equipamentos a darem apoio uns aos outros no sentido de resolverem problemas em

actividades mais complicadas, essa planificação é feita por mim, que tenho essa responsabilidade, mas sempre com a colaboração e apoio dos colegas, como é evidente. Por vezes pode haver alguma falta de comunicação, algum impedimento de última hora, mas nós temos internamente, no sistema informático um mapa, a que todos os Técnicos tem acesso, em que eu diariamente coloco toda a informação que os técnicos tem que ter, das actividades que vão acontecer, dos horários, das necessidades que são necessárias criar para ultrapassar dificuldades, (...).” (E4, p.44).

De acordo com o referencial teórico, que clarifica alguns conceitos presentes neste trabalho, uma equipa sugere espaço para a participação, para o aprofundamento de um potencial dispositivo de acção, pretende a diversidade e a emergência de diferentes pontos de vista que podem entrar em conflito, a construção participada de uma estratégia. Então, os processos presentes no seu alargamento e aperfeiçoamento são sentidos como uma necessidade.

“Sim, direi que sim. Evidentemente que com algumas limitações, às vezes nem sempre satisfeitos porque gostaríamos de intervir mais, de participar mais, enfim de colaborar mais. “ (E4, p.46)

“(…), são reuniões em que nós estamos ainda a construir trabalho, ou seja, ainda não estabilizamos o funcionamento, estamos ainda, ou seja que as pessoas construísem por si próprias em conjunto a lógica comum daquele sector. (...) como não participamos todos na reunião de coordenação com o chefe de Divisão, é que as pessoas a determinada altura, há alguns que nunca participam em nenhuma reuniões e sentem-se excluídos, querem um espaço para falarem, querem um espaço para participar e para dar ideias. Portanto os Sectores têm vindo a servir também para as pessoas ter esse espaço.” (E3, p.31)

Um dispositivo de acompanhamento que poderá favorecer a informalidade, a recriação de momentos de reflexão, para repensar estratégias e soluções,

“Sempre que existe a necessidade de juntarmo-nos todos os que estão relacionados com a actividade, por exemplo os responsáveis pela programação dos equipamentos, o responsável pelo funcionamento do equipamento, o responsável pelo movimento associativo de determinada Freguesia, portanto o pessoal junta-se, sentamo-nos todos á mesma mesa, trocamos informação sobre as mais variadas coisas que podem acontecer ou que acontecem e tenta-se prevenir e encontrar soluções.” (E4, p.45)

Trata-se de um dispositivo que se baseia num eixo crucial de participação dos intervenientes conforme salientam estas palavras:” *Sim favorece. (...), aliás, há uma tradição muito clara no próprio Município (...) na valorização desse mesmo princípio. E (...) é*

melhor por essa razão também, porque o que é verdade é que o escutar ajuda a decidir melhor, (...). Por outro lado implicar também nos responsabiliza melhor, não é? Porque o implicar cria diferentes níveis de implicação e de responsabilidade por parte daqueles que tomam opinião, tomam posição e portanto cria no quadro da responsabilidade do poder (...) melhor segurança em relação aqueles que são os principais anseios da população, (...).” (E6,pp.78,79).

Uma perspectiva de desenvolvimento de um trabalho, com as características de funcionamento de um dispositivo, que não perde de vista uma temporalidade longa, necessária à consolidação dos processos. Diríamos que: “...à tous les moments, à tout les niveaux de la prise de décision concernant la vie sociale et, par conséquent, participer ce sera participer à l'évaluation et à la réorientation des différents activités (...) effectivement la participation devient la part de tous.

(...) fait l'utopie, de la possibilité pour tous d'être concepteur, élaborateur, réalisateur, évaluateur, juge de ce qui s'est passé.” (Berger, 2002).

Neste quadro, podem estar presente um conjunto de dinâmicas sociais que facilitam a participação, traduzida como exercício de poder para a decisão. (Valente, A.,2007).

6.3.4 Valorização de Recursos Humanos multidisciplinares

Como mencionado, anteriormente, no ponto referente à caracterização da equipa de coordenação, constatámos a existência da diversidade de competências disciplinares e de formação académica. Enquanto profissionais, os elementos da equipa, possuem diferentes formações profissionais que transportaram para a equipa, ou que obtiveram enquanto elementos da equipa de coordenação.

Desde logo, observamos aqui a valorização do percurso profissional de cada um, e de como esta é entendida como uma mais-valia para o funcionamento da equipa, para o enriquecimento da sua acção e reflexão, “Para já é muito curiosa a origem das pessoas, é muito diversificada. Nós temos artistas, (...), temos gente da área da sociologia (...), (...) ex operários (...), (...) pessoas da área Social (...), e isto remete para outros mundos, (...), mais do que a pluridisciplina o plurimundo, (...) construtor de uma lógica que não é monodireccional, e portanto desse ponto de vista criativo existem boas predisposições para a pluridisciplina, (...). Por outro lado, eu considero que esta é uma das equipas na Câmara Municipal que procura

claramente a complementaridade do serviço, das reflexões, eu penso até que existe essa apetência de maior projecção.” (E6,p.75).

Esta diversidade de recursos humanos favoreceu a emergência de estratégias de superação de dificuldades, nomeadamente em períodos de contenção de custos “(...), em anos, como por exemplo, na última década como foi uma década que oscilou entre ter muito ou ter poucos recursos financeiros, foram os recursos humanos que efectivamente permitiram que nesse ano, com os recursos existentes, permitir um nível médio alto de actividade cultural e de intervenção comunitária neste espaço.” (E2,p.19)

A multidisciplinariedade, encarada como uma potencialidade numa equipa, tende a ser valorizada quando centrada nos processos de acção, remetendo a uma cultura “ *de superavit*” (D’Espiney, 2009), em detrimento de qualificações formais que remetem para quadros de diplomas académicos.

“Claramente, e até sem formação académica. (...), não sou um apologista de que seja a formação académica, da qual deriva ou não, um melhor ou pior contributo ao desenvolvimento de uma estrutura de organização, especialmente quando se trabalha no terreno.” (E2,p.19).

Através da explicitação do exemplo seguinte, poderemos perceber como a multidisciplinaridade está presente no desenvolvimento do trabalho

“Um exemplo concreto que ajuda mais a perceber, as comemorações 25 Abril, que envolve muita gente, e que envolve muitas equipas de terreno e de outros Departamentos, são feitas sempre reuniões de trabalho, as grandes questões são decididas nas reuniões de trabalho, (...), valorizando a participação responsável de cada elemento, sejam eles da Divisão de Acção Cultural ou da Divisão de Logística, ou seja o Motorista, ou seja um dos Chefes de qualquer coisa. “ (E5,pp52, 53).

6.4 PROMOÇÃO DE UM COLECTIVO DE TRABALHO

6.4.1 O trabalho em equipa e a emergência de processos de qualificação profissional

A valorização de equipas multidisciplinares e a sua potenciação em processos de qualificação dos elementos poderá ter impacto em duas dimensões:

- No trabalho colectivo que pretende superar uma lógica de somatório de competências profissionais, por uma lógica qualificadora centrada na acção;

- A acção como determinante para a qualificação dos agentes, na assunção de que é esta que forma e qualifica. (D'Espiney, 2009).

Desta forma, no âmbito da Divisão em causa, considera um dos entrevistados, “(...) nós temos um método de trabalhar diferente, mais activo, mais participativo e acabamos por ser mais autónomos, e quando vamos para a discussão, às vezes esbarramo-nos em relação às outras divisões ou outros serviços com o excesso de burocracia e na dependência da voz da chefia, portanto da autorização da chefia para qualquer passo que se dê.” (E1. p.7).

Constatamos, nesta declaração, que se percebe uma diferença em relação a outras áreas do serviço autárquico. Trata-se de um campo para um maior aprofundamento, provavelmente, sustentador de outras propostas de investigação, porque esta ideia não se apresenta totalmente consensual quando transportada para toda a autarquia.

De acordo, em parte, com as anteriores palavras coloca-se um outro entrevistado, “(...), o mais gratificante de trabalhar nesta Câmara, não é o que se faz, mas sim como se faz. A liberdade de trabalho, a liberdade de produção de propostas, a liberdade de reflectir, a liberdade das contribuições serem aceites, não só entre pares mas também a estrutura hierárquica, é se calhar a mais-valia desta equipa.” (E2. p.18)

Trata-se de um campo de análise, que cruza as perspectivas pessoais e profissionais, cruza lógicas políticas entre o quotidiano profissional, e as decisões de política global de funcionamento da autarquia, enquanto organização complexa e diferenciada.

No entanto, “ A forma como esta é, uma forma de trabalhar em que não se desresponsabilizando e não suprimindo hierarquias, é um verdadeiro trabalho de equipa como ele deve ser. E num trabalho de equipa em que cada um é chamado a dar de si e a receber, ora isso contribui imenso para a valorização pessoal e profissional de cada um. “ (E5 p.54).

Retomamos aqui processos de interação entre os agentes, baseados num clima que favorece a democracia, se centra em processos de acção que os mobiliza. Estes processos parecem evidenciar convivialidade, o prazer no trabalho e reconfortam quem neles se implica.

Um conforto, que se entende possível, pela acção autárquica, nomeadamente pela existência de instrumentos que procuram conciliar questões, mais de conteúdo técnico com questões eminentemente políticas, expostos da seguinte forma:

“ (...). *Articula-se profundamente, ou seja, (...) existem instrumentos de gestão aqui no Município que são muito confortáveis para que os serviços, de alguma maneira, resolvam essa dificuldade, (...) o seu grau de eficácia seja em correlação com os objectivos delineados, (...). A clareza dos objectivos da Autarquia também não constituem um problema, ou seja, instrumentos como eu referi há bocadinho, (aliás, ao que vou descortinando nem sequer é um instrumento consensualizado em outras Autarquias), portanto há muitas Autarquias que nem sequer têm este quadro de avaliação (...) e portanto o que acontece é que estes instrumentos estão a montante devidamente identificados e devidamente operacionalizados neste momento e portanto permitem com alguma facilidade que haja de facto esta relação dos níveis de produção com os níveis de definição dos objectivos das próprias políticas da Autarquia, (...).*” (E6,p.77)

6.4.2 Formas de participação e concepção de uma estratégia comum

Em consonância com os pontos, anteriormente estudados, procuramos junto dos elementos, uma maior concretização progressiva de situações que evidenciem processos metodológicos potencialmente inovadores.

Uma ideia, desde logo presente, prende-se com o facto de todos os elementos se encontrarem identificados com uma estratégia que ajudaram a construir.

Encontramos como interesse da Autarquia, ao longo do tempo, a promoção de espaços de participação, como um eixo político prioritário, “(...) *é um princípio do Município dentro dos seus valores, e depois é muito bem incorporado, e eu não tenho problemas em dizer que passei por quatro vereadores até à data, ou seja pelos responsáveis políticos, que é o responsável máximo pelo serviço, existindo essa disponibilidade por parte do sector político, a nós tranquiliza-nos muito por saber que podemos manter a mesma liberdade de acção e a mesma capacidade de reflexão e não cairmos naquilo a que se chama a rotina do funcionalismo público, ou uma monotonia de execução.*” (E2,p.18).

Um dos momentos de operacionalizar este princípio, que constatámos ser muito importante, são as chamadas “Jornadas”.

Sobre o seu tempo de duração, e a metodologia adoptada para a sua realização, constatámos diferentes contributos:

“ (...). *O espaço das Jornadas, efectivamente é um espaço de participação alargada. (...).*” (E6, pp.70,71);

” (...) este grupo também tem permitido essa actividade, muita grata, que é o pensar a nossa Divisão e o pensar a Acção Cultural como um todo, e procurar reagir a situações fracas na continuidade do trabalho. (...) anualmente nós temos uma avaliação mais colectiva, relativamente a matéria estratégica, a matéria operacional, e uma avaliação sobre as metas que efectivamente nos propunhamos no ano anterior e do grau de alcance efectivo do cumprimento dessas mesmas metas. (E6,p.60)

Ainda de acordo com os dois aspectos, refere um dos (as) entrevistados (as) que *“Promove a participação de todos...talvez não de forma igual, há um grupo mais restrito que tem oportunidade de debater, mais profundamente a Divisão, os restantes têm uma participação mais de fugida. (...) Portanto, a sua participação é muito mais..., é menor, não estão o tempo todo, por caso este ano, pela primeira vez, foi pedido ao grupo dos administrativos que também fizessem uma apresentação do seu trabalho, mas foi a primeira vez, enquanto os técnicos, todos eles fazem a sua avaliação do ano que passou em termos de trabalho. É-lhes dada essa oportunidade e aos restantes colegas não.” (E1p6)*

Trata-se de ponderar e conciliar, por um lado, como se pode melhorar a ocorrência de espaços e momentos para a participação. Por outro, a constatação de existência de processos interessantes e com alguma profundidade de participação.

“Sim a planificação é efectivamente participada, existe um acompanhamento dessa planificação, mas cada um de nós tem autonomia suficiente para desenvolver o seu trabalho, sem ter que constantemente pedir autorização, portanto pedir para continuar, sabemos o que planificamos, sabemos o que é esperado de nós, sabemos seguir em frente, sabemos fazer sem esperar que seja autorizado, porque autorizado já está à partida.” (E1, pp.6,7)

Refira-se que são notórios os sinais de enraizamento de hábitos de participação, uma forma de trabalhar assumida com alguma naturalidade.

“Nós temos inclusivé criado um sector de participação, que durante muito tempo foi a Divisão de Acção Cultural. Aquilo que é hoje uma bandeira da Câmara, em termos de participação, teve a sua origem na Divisão de Acção Cultural. (...), a organização é mais fluida face aos seus objectivos num sistema participado do que nos outros, isso aí posso claramente assumir.” (E2,p.18)

A assunção de um trabalho coletivo, proporcionador da elaboração e definição de eixos de intervenção, de implicação para a resolução de situações, potenciadora de uma estratégia de envolvimento comum, encontra eco nos seguintes depoimentos:

“Eu acho que qualquer momento que seja de partilha mais colectiva aponta no sentido de pensarmos o nosso trabalho e as formas de intervenção, o facto de termos as reuniões semanais em que nos juntamos, não serve só para gerir o trabalho, serve para nos ouvirmos uns aos

outros e nos confrontarmo-nos com aquilo que corre bem e com o que corre mal, e para melhorar, acho eu.” (E3, p.27)

“Valoriza-se a opinião e a experiência de toda a gente, os amuos também, e as limitações. Tentamos sempre ter uma atitude pró activa no sentido de ver onde existem as dificuldades e tentar ajudar os colegas que eventualmente tenham algumas dificuldades.” (E4, p.46)

Uma lógica de funcionamento, que se desmultiplica em diferentes contextos de trabalho, e sintetizado da seguinte forma:

“Eu não tenho propriamente uma equipa, tenho várias equipas. Existe uma máxima que continua a funcionar que é o diálogo entre todos, tento ao máximo envolver todas as pessoas e decidir em conjunto com toda a gente.” (E5, p.52)

Este ponto parece evidenciar que o momento de realização das “Jornadas” da Divisão tem um particular sentido para a equipa. A sua realização contém um conjunto de intencionalidades que:

- Favorece o trabalho coletivo;
- Aprofunda metodologias de trabalho em equipa;
- Promove a reflexão dos intervenientes nos processos de animação e desenvolvimento cultural;
- Aproxima o tempo da acção e da reflexão;
- Organiza, de forma participada, a construção de uma estratégia de intervenção, em consonância com as decisões políticas autárquicas, mas num contexto de participação democrática e recriadora crítica de metodologias de trabalho para a sua consecução.

Durante a realização desta investigação, na sequência destes depoimentos, a existência anual das “Jornadas” despertou-nos a constatação de duas outras situações:

- O reconhecimento da existência de processos democráticos no seu funcionamento, associados a metodologias de trabalho inovadoras que potenciam eixos de acção cultural, territorializados e participados;
- As metodologias e processos, presentes nas “Jornadas”, poderiam ocorrer em mais momentos ao longo do ano, serem disseminados ou recriados, aprofundando-se no quotidiano da equipa.

6.5 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

6.5.1 A importância da multidisciplinaridade e das experiências diferentes

Os processos de aprendizagem, presentes no desenvolvimento e reflexão na ação, poderão evidenciar a mais-valia da multidisciplinaridade, favorecer a partilha de experiências como ponto de partida, valorização pessoal e profissional dos elementos da equipa.

“(…)Na formação também nos cruzamos com outras pessoas, com outros formadores que têm outras experiências, e até mesmo com colegas de áreas que não tem nada a ver conosco, nos provocam experiências e nos dão às vezes caminhos que nós não estávamos à espera.” (E3, p.25)

6.5.2 O reconhecimento de competências entre pares

O hábito de reflexão, sobre as práticas, poderá favorecer a análise resultante das potencialidades e fragilidades das equipas onde convivem diferentes disciplinas e competências.

“Efectivamente, em equipas muito homogéneas em termos académicos ou em termos de potenciação de trabalho, regra geral são más. A equipa da Divisão, a equipa toda tem sabido assumir tarefas diferentes daquelas que lhe são propostas no organigrama, isso só uma equipa muito heterogénea é que consegue fazer. “(E2 ,p.19).” (…), que é, geralmente do confronto com os colegas de trabalho que têm saído as melhores parcerias e se calhar o maior múltiplo reconhecimento, quer do outro quer de mim próprio, (…)”(E2,p.20)

Esta investigação presenciou um dado interessante, e que se prendeu com o facto de a própria chefia de Divisão se inscrever num coletivo de partilha, numa lógica horizontal de funcionamento.

“(…),o que saliento na minha intervenção, (silêncio), é particularmente a zona das ideias. (...)acho que isso por vezes me estimula muito porque, que por um lado a equipa me dê esse espaço, e eu acho que a equipa me dá esse espaço, às vezes a equipa chama-me a esse espaço e isso é muito gratificante, e portanto como a equipa me chama sinto-me estimulado a remeter-me para essa esfera das ideias, (...) é essa parte que eu salientaria porque nós falamos de coisas muito importantes, por vezes, não é, falamos de coisas muito importantes, e conseguimos, (...),mas efectivamente há momentos em que a gente consegue pensar mais longe

de facto essa parte é a que eu mais salientaria e da qual eu retiro mais ensinamento.”(E6, p.86).

É, neste quadro de valorização de diferentes conhecimentos e competências, “ (...) *existem momentos em que as opiniões divergem, como é natural, como em tudo na vida, mas sim identifico-me com os elementos e com a Divisão, na forma como funcionamos, como partilhamos os objectivos, etc.*” (E4, p.46), que se identificam outras potencialidades determinantes para o sucesso da intervenção cultural da equipa, funcionamento interno e interação com o exterior.

“Eu acho que esta equipa, vive da sua diferença, ou seja, aquilo que cada elemento traz de novo, ou que é de diferente, é a grande mais-valia desta equipa. Primeiro lugar, temos uma felicidade de ter, os corpos hierárquicos de direcção que vem do sector técnico, nós temos um Director de Departamento e um Chefe de Divisão que vem dos quadros técnicos, ou seja, que vem da área prática, não vem da área pura de gestão administrativa, o que lhes dá um conhecimento de terreno e lhes dá um conhecimento do que é um papel de um técnico. E depois temos uma mais-valia muito grande, que é de cada elemento trouxe coisas diferentes e ter experiências diferentes. O potencializar este ou aquele elemento da equipa coordenação para projectos municipais tem sido a grande valia.” (E2. p.20)

Trata-se de um campo de trabalho e de formação que retoma conceitos presentes na área da educação. A presença de processos educativos e formativos, *“Aprendemos na acção porque a acção ajuda-me e a equipa também me ajuda a reflectir sobre a acção, quando se avalia também estamos a corrigir erros e a redefinir estratégias, e isso para mim é educação.” (E5, p.54).*

É, neste contexto, aprendizagem na acção (Espiney, 2009) que importa referenciar a importância “do outro”, na estruturação do trabalho colectivo, nos contributos que poderão ter desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

“Eu penso que aqui nós temos o conflito de interesse habitual em relação a qualquer colectivo, (...). Remete para o problema da intersubjectividade. (...) remeteria isso para aquilo que é o universo normal dos problemas da intersubjectividade e de conflitos de interesses. A mim cabe-me gerir isso, esses níveis de conflitualidade, não é.” (...) “Se existe conflitualidade? Naturalmente que sim, naturalmente que sim, aliás de outro modo não seria de imaginar uma Organização. Eu acho que uma Organização tem também uma zona de conflitos de interesses e que é motora, e que é também criadora, não é. Portanto, se um se identifica com o outro? Sim, às vezes. Se um respeita o trabalho do outro? É suposto. Se há regras de relacionamento intersubjectivo? Há, aquelas que são o limite do nosso próprio exercício de cidadão e de

trabalhador, não é. Há uma conduta defendida, ou seja uma ética no serviço? Há. Isso há.” (E6, p.73)

Trata-se de um espaço aberto ao conflito como uma metodologia que promove e facilita a construção de soluções, aprofunda a participação, cria espaço para os processos de valorização, qualificação pessoal e profissional.

“Se conseguimos atingir isso? Bom, compete a quem dirige as organizações estimular a superação do conflito, não é, mas também encontrar no conflito o próprio estímulo, no sentido da superação.” (E6, p.73).

Desta forma, podem reforçar-se situações de identificação *“determinantes para a construção de sentido no trabalho e para o próprio indivíduo em situação, pois é no contexto destas interações que se produzem as transações estruturantes da identidade para o próprio e para o outro”* (Dubar, 1997).

Acrescentamos que este sentido estruturante para o próprio e para o outro, entre os elementos, em múltiplos sentidos, numa rede de grande identificação e identificadora do seu trabalho (da equipa e de cada um), permitirá a ocorrência de processos de qualificação pessoal e profissional, centrados na acção igualmente qualificantes para os seus intervenientes. (Correia, 1998).

6.5.3 O contexto de trabalho e processos de cidadania no quotidiano

A forma como cada elemento se coloca no contexto da equipa, enquanto estruturadora e estruturante de múltiplas dinâmicas sociais e profissionais remete-nos, desde logo, para o tempo passado em contexto de trabalho.

“È obrigatório, nós passamos a maior parte da nossa vida a trabalhar, portanto é obrigatório que assim seja, é claro que a relação é de trabalho, mas não é possível isolar o assunto trabalho, há uma tendência a ter amigos, pessoas mais próximas porque trabalhamos com elas, que nos identificamos com a sua forma de trabalhar, de reagir, de estar, (silêncio).” (E1. p.6)

Um local onde emergem cumplicidades e amizades que se aprofundam em torno de objetivos comuns, delineados por uma estratégia coletiva de desenvolvimento cultural. Um espaço formativo e de reflexão, centrado na acção.

A emergência destes processos, qualificadores e qualificantes, poderá proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um e da equipa. *“ (...) há uma profunda*

identificação, há identificação no conteúdo, há identificação na missão, há identificação no exercício do meu trabalho, e trabalho num conteúdo que é para mim como, de algum modo muito fundo na minha identidade,(...), há um conteúdo fundo que tem e que me revejo, que consigo sobre ele pensar, consigo ter ideias, perspectivar ideias, ter sonho, (...). (E6,p.85).

Trata-se da assunção de uma intervenção cívica, cidadã, implicada e cúmplice de uma dinâmica cultural que se pretende como contributo determinante para o desenvolvimento global do território.

Também aqui pensamos que poderão estar presentes processos inovadores, ao nível dos contextos de trabalho, de formação acção onde, em derradeira instância, se afirmam cidadãos com desenvolvidas capacidades cognitivas, com capacidade argumentativa, competência para uma intervenção global e estratégica, permanentemente recriada no seu quotidiano.

“(...) o exercício da Cultura hoje é claramente uma ética cívica,(...), (...) considero que matéria ética hoje, é (...) essencial no exercício dos poderes públicos, e por consequência dentro do seu contexto interno, ela deve ser estimulada, ela deve ser fundamentada, deve ser informada, deve ser criada, deve ser participada e deve ser recordada de forma sistémica dentro da própria Organização.” (E6,p.73)

Acrescentaríamos que se cruzam utopias e sonhos, numa relação muito interessante, de cidadãos que cruzam, pacificamente, dinâmicas pessoais e profissionais, *“(...) é muito relevante na minha relação com a natureza do trabalho que tenho para mim mesmo, não é, que é um lugar onde o sonho também se coloca, o sonho associado a valores, o sonho associado a uma missão (...) identificada e portanto do ponto de vista (...) pessoal posso dizer que me realizo.”(E6,p.85).*

Pensamos, igualmente, que as propostas de desenvolvimento cultural subjacentes ao trabalho desta equipa, exigem redobrados esforços no confronto que exerce com um modelo de desenvolvimento que prevalece nos dias de hoje. Nomeadamente, onde estão presentes situações como a centralidade das decisões, a periferização dos territórios, a exclusão das pessoas dos lugares da decisão. É, neste sentido, que se recriam que *“(...)Porque, è um problema de civilização, nós temos uma sociedade que nem sempre corresponde a esta noção fundamental do exercício público das Instituições que é estar perto do seu cidadão e garantir-lhe um bem essencial que é a cultura, não é. Mas existe uma certa*

regressão na centralidade da cultura e portanto passa a ser um combate, (...), esse combate resulta de uma convicção do exercício de um trabalho de décadas que esta Instituição Pública foi realizando, com resultados muito consequentes, (...). Mas é um combate porque existe uma necessidade fundamental que é de civilização, de civilização e estrutura da própria sociedade. A sociedade sobretudo a partir dos anos noventa inflectiu para zonas de pragmatismo muitas vezes executivas, não é, portanto toda a zona imaterial passa a ser mais difícil de defender, e estamos perante uma sociedade mediatista, (...). (...). Agora não há dúvida que esse é o combate que me interessa do ponto de vista pessoal, (...) revejo-me, sim revejo-me naquilo que faço, realizo-me naquilo que faço, estamos perante passos atrás, e ainda assim temos uma missão, e essa missão ainda está válida (...), está válida porquê? Porque os homens ainda prevalecem (...) e portanto enquanto os homens prevalecerem (...), nós teremos uma função aqui a desenvolver. (E6, pp. 85,86).

Poderemos considerar que estamos perante uma equipa de relevante formação política e fortes convicções, “(*...*), *é uma geração tal que apanha aqui três momentos muito distintos no exercício do trabalho na área da cultura, e é a mesma geração, com entradas de sangue novo, em determinados contextos, (...) etc., (...) é um trabalho quase geracional, não é (risos) associado à cultura, e portanto é uma unidade geracional e que efectivamente assiste, e assiste a resultados espectaculares, (...), muitos destes indivíduos estiveram no momento de criação dos eixos da afirmação cultural do Concelho (...). Muitas dessas pessoas que tem nome e tem rostos, estiveram na invenção e na reinvenção de alguns eixos fundamentais de afirmação de Palmela como marca de cultura e portanto são umas pessoas especiais desse ponto de vista, (...), mas especiais pela natureza especial do seu trabalho. (E6,p.89), que se mobiliza de forma estratégica, coerente com os seus princípios, que recria processos e metodologias de trabalho que qualificam os intervenientes individuais e colectivos, que trilha caminhos para a assunção e emergência de novos modelos de desenvolvimento “ (*...*) *que hoje esteja num momento diferente do trabalho da cultura e que é um momento de maior implicação cultural, um momento em que de algum modo o cidadão ganha um protagonismo diferente no exercício de um trabalho cultural e em que de certo modo nós estamos a refazer o próprio conceito do trabalho da cultura junto da população, junto dos territórios, a própria contextualização da cultura no de desenvolvimento das políticas públicas.*” (E6,p.89).*

Em consonância encontramos “(*...*) *uma equipa muito disponível para se renovar e para reequacionar as suas próprias ideias e avaliar continuamente e até neste momento criar espaço a uma nova geração que venha a intervir efectivamente no território e que faça de Palmela ainda mais uma vez essa marca de cultura aqui dentro da área metropolitana de*

Lisboa e naturalmente mesmo a nível nacional, é isso que pretendemos. (...) é uma equipa de convicção em poucas palavras!" (E6,p.90).

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local, aborda a problemática da formação-acção, pretendeu analisar diferentes contextos formativos presentes na experiência de uma equipa de coordenação da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia, que contribuiu para a assunção de uma identidade de equipa, de cada um dos seus elementos, para “ *a capacidade de aproveitar laços de pertença, ou de os suscitar, revela-se especialmente importante, em particular na dimensão cultural, (...)*” (Sá, L. 1999, p.29), inscritas num trabalho colectivo, que desenvolve o seu quotidiano profissional e pessoal, e que concebe uma estratégia de intervenção.

Trata-se de uma problemática e um campo de investigação na área de formação de adultos.

Pretendemos com a presente investigação entrar nos seus processos e metodologias de trabalho, desocultar as suas potencialidades e intencionalidades, descobrir processos inovadores que, desde logo, se podem evocar em olhares exteriores, de forma empírica pela comunidade.

Pretendeu-se igualmente evidenciar contributos de sujeitos e da organização no trabalho cultural territorializado em consonância com uma opção definida pelos decisores políticos locais. De acordo com Luís Sá (1998, p.143), “*a participação dos cidadãos nos assuntos públicos pode não ser apenas um instrumento da sua elevação cívica, o que é uma parte do desenvolvimento, mas também um meio de dinamizar a administração pública e fazer com que esta contribua mais para o desenvolvimento.*”

A análise do seu funcionamento referenciou um conjunto de contextos formativos inseridos em quadros participativos, de valorização do contributo de todos, no exercício profissional em simultâneo, coincidente em grande parte, com o exercício da cidadania.

Esta investigação, concluí que os adultos se formam a partir da sua experiência de vida e enquanto profissionais, através de processos que lhe são próprios, onde integram saberes formais e informais, onde adquire relevo a articulação com as situações de

trabalho, nomeadamente na resolução de problemas concretos que aí se colocam e na reflexão sobre esses mesmos processos. (Amiguinho,1992).

As práticas de trabalho desta equipa de coordenação apontam para a realização de práticas que coincidem no tempo processos inovadores e formativos.

“Formam através da pesquisa acompanhada de novas práticas por transformação e em desenvolvimento das existentes, reconhecendo e validando a experiencia profissional (...) adquira ao longo do seu percurso” (Amiguinho, 1992,p.14)

O funcionamento e a operacionalidade desta equipa de coordenação permitiu-nos constatar a existência de um dispositivo de acompanhamento das acções, que lhes permite reflectir sobre as práticas, fazendo emergir novas formas de trabalho que resultam de mecanismos de produção e revisão de novos saberes, da pratica reflexiva das acções num quadro colectivo de trabalho.

“O sentido vivido do/no trabalho é um sentido que decorre da experiência concreta de cada indivíduo, experiência que associa o ‘contexto sincrónico’ (organização do trabalho e relações sociais de trabalho no momento actual) e o ‘contexto diacrónico’ (história do sujeito e a forma como o contexto actual se articula com o seu passado) ” (Martins, A., 2010).

Assim, verificamos que em contexto de trabalho e formação, fortemente vivenciados, *“numa perspectiva de formação permanente”* (Canário, 2000), num espaço de trabalho em equipa, de múltiplas influências entre pares, de construção progressiva e de um sentido colaborativo que sustenta a elaboração de um pensamento estratégico. (Espiney, 2009)

Com referenciámos anteriormente, o Município onde esta equipa se insere, tem consolidado, ao longo de sucessivos mandatos, uma estratégia cultural *“para desencadear processos de desenvolvimento integrado e sustentado, com a participação de um maior número possível de habitantes.”* (Sá, L, 1999, p.28), que explicita intencionalidades de desenvolvimento, de implicação de diferentes parceiros, de ordenamento territorial e potenciação de equipamentos sócio-culturais, de mobilização das comunidades e de promoção de eventos com impactos nacionais e internacionais.

Consideramos que este conjunto de intencionalidades políticas tem reforçado uma identidade e um sentido de pertença que se observa nesta equipa da Divisão de Acção Cultural. Neste sentido verificámos que os elementos desta equipa agem num quadro de construção progressiva de um sentido profissional contextualizado por uma política de acção cultural que promove processos e dinâmicas centradas nas pessoas e nos territórios, que podem por um lado valorizar a participação, o seu sentido e pertinência e ao mesmo tempo qualificar os técnicos e a organização.

“A relação que se pode estabelecer entre o trabalho e o sentido vivido pelos indivíduos (de forma subjectiva) é fundamental para a compreensão das dinâmicas subjacentes à construção das suas experiências estreitamente associadas às questões da identidade e de pertença” (Dubar, 1997). Assim, favorece-se um campo de formação-acção onde pode existir *“um processo auto – gerido no decurso do qual os processos formalizados só adquirem relevância e sentido se articularem com as experiências vividas em contexto contribuindo para a sua formalização.”* (Oliveira, F., 2010, p.8). Onde se engrandece situações formativas *“de aprendizagem em relação às problemáticas do quotidiano dos sujeitos de forma a desenvolver competências que possam ser aplicadas em todas as fases e momentos da vida (...)”* (Melo, A., 2001).

O funcionamento da equipa suporta um rumo estratégico que potencia recursos, repensa práticas do quotidiano, alterando as normas empobrecedoras de uma lógica de “funcionalismo”, implicando-se em novos trilhos sustentando a ideia que *“o panorama da formação profissional contínua na Administração Local só é positivamente alterável a partir da mobilização e da acção a desenvolver pelos actores institucionais locais”* (Canário, R., Cabrito, B., Aires, R., 2002).

Em consonância com o referido anteriormente esta investigação conclui que:

- têm sido promovidos contextos de inovação do modelo organizacional que reorientam a administração para a acção *“ mais centrada nos problemas, com maior autonomia e responsabilização, com maior consideração pela complexidade apontando para um funcionamento em rede e o reforço em parcerias, mais descentralizada e com uma prestação de serviços mais próxima dos cidadãos e mais integrados, privilegiando a base territorial na adequação e*

aplicação das políticas, mais centrada nas dinâmicas gestionárias e menos na aplicação uniforme de procedimentos” (Arminda Neves, 2002, p.23);

- as metodologias de trabalho envolvem a equipa na definição das estratégias de acção;
- a construção da estratégia entre a formação e o quotidiano profissional passa pela capacidade de uma reflexão permanente, de aprendizagem;
- os processos de formação inferem um trabalho coletivo, participado e estratégico onde cada pessoa se torna sujeito da sua formação numa base de compreensão global dos processos de trabalho no campo cultural;
- privilegia-se uma cultura de partilha e interação centrada na resolução de problemas em coletivos e contextos de trabalho.

Durante esta investigação registamos de forma acentuada a forma como cada elemento se identifica com a equipa e com a autarquia, um campo de análise dinâmico de múltiplas interações e de relações. A equipa, em contexto de trabalho resulta e constrói a sua identidade como o resultado de um processo de socialização (Dubar 2005). Este conjunto de interações inscreve-se quer no plano individual quer no plano institucional, *“processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições.” (Dubar, 2005, p. 136).*

De igual forma, constatámos que a equipa define de forma muito clara a operacionalidade e funcionamento, as necessidades colectivas e os objectivos a concretizar (Ansart, 1997). Cada um dos elementos inscreve-se num colectivo de trabalho onde se sente um prolongamento de si próprio (Aubert e Gaulejac, 1991).

Por outro lado a desmultiplicação do trabalho relativamente aos sectores permite a desmultiplicação de funções, sendo que as responsabilidades destas são partilhadas e desenvolve-se de acordo com as tarefas. Esta possibilidade da mesma pessoa desempenhar papeis em diferentes momentos implica necessariamente o aprofundamento da comunicação e a implicação das pessoas, uma maior noção da complexidade da intervenção, tendo necessariamente impactos ao nível da liderança, ou lideranças que venham a ocorrer em função das acções a realizar.

Esta investigação permitiu a análise do conceito de mediação, em contextos colectivos de trabalho, pois observámos e registámos momentos em que esta potencia a diversidade, a multidisciplinidade, valoriza a participação de todos e planifica as acções (EQUAL, Mediar para Desenvolver, 2005, pp. 66,67). Estes princípios estimulam a iniciativa, a capacidade de inovação e a confiança mútua, de construção de diferentes lógicas de intervenção.

Consideramos assim, que uma lógica de funcionamento horizontal, com interferências nas relações de poder, aproxima a equipa de um dispositivo de concepção e mediação de processos (Valente, A., 2007). Assim a metodologia de funcionamento desta equipa vai para além de um funcionamento institucional, que se revela como um dispositivo que valoriza as potencialidades e os recursos para a resolução de problemas, ao mesmo tempo que favorece os processos democráticos e colaborativos. O seu trabalho constitui o exercício de estruturação colectiva da acção (D’Espiney, 2009).

A ocorrência das JORNADAS, considerado um momento fundamental para o funcionamento da Divisão, permite o encontro em plenário de todos os elementos que constituem a Divisão de Acção Cultural, aprofunda as metodologias de trabalho em equipa, reflecte e organiza de forma participada a construção de uma estratégia de intervenção em consonância com as decisões políticas autárquicas, e/ou onde se elaboram novas propostas. Trata-se de um momento, que verificámos, ser de grande importância para todas as pessoas implicadas, de grande utilidade e participação democrática. Podemos afirmar que as JORNADAS servem de «cimento» ao funcionamento da equipa e à estruturação do trabalho.

Nas JORNADAS, por serem reconhecidos os seus méritos ao nível da participação democrática, de inovação e da concepção da acção, propomos a sua ocorrência em mais momentos, disseminados ou recriados, enraizando-se no quotidiano da equipa. De igual forma, estes princípios devem ser aprofundados nas reuniões entre os coordenadores de sectores e as suas equipas.

A autarquia ao possuir documentos de orientação e definição dos eixos estratégicos do território a desenvolver nas diferentes áreas de intervenção, concebe um documento estratégico que analisado permite entender o ideário presente para o desenvolvimento

cultural e a forma como esta equipa se inscreve, se articula e operacionaliza as decisões políticas.

Esta investigação considera não poder ser dissociável uma coisa da outra, que os princípios políticos presentes, viabilizam o trabalho que consideramos «inovador» da equipa da acção cultural. O que poderá evidenciar a questão se todas as outras divisões da mesma autarquia, tendem a funcionar de forma colectiva, construindo soluções em torno de problemas do quotidiano. Ou seja, que concretizam a ideia da passagem de uma lógica de problema para uma lógica de procura de soluções de uma forma participada (Canário, 2000). Situação que os processos metodológicos de trabalho desta equipa argumentam muito bem, no seu funcionamento de acordo com os princípios políticos definidos, na definição da sua estratégia, no tecer de uma rede de parcerias formais e informais, no trabalho, nas amizades e nas cumplicidades entre os elementos que a constituem, uma equipa que é um dispositivo de permanentes interações entre os seus elementos, mobilizados num trabalho em que acreditam, que lhes permite «sonhar» e «chamar o sonho à zona das ideias», (frase várias vezes preferida pela chefia de divisão). Em sequência referimos que os princípios de conhecimento, de acção, de grande profundidade democrática e sentido estratégico presente na chefia da divisão constituem factor determinante para o funcionamento e consecução do trabalho de toda a divisão.

Este estudo não se pode considerar transferível ou transversal a todas as divisões da Autarquia. Não podemos inferir que esta investigação se possa «colar ou replicar» a outras instâncias. Pretendemos que sirva para o aprofundamento da reflexão em torno desta problemática, dentro da Autarquia em questão, ou noutras autarquias, que promova a partilha de experiências, a devolução aos intervenientes, que favoreça, crie condições para que esta experiencia seja «recriada» noutros contextos com outros intervenientes.

Assim, o contributo desta equipa é determinante nas formas como se mobiliza estrategicamente, que permanece coerente com os seus princípios de acção, que reinventa permanentemente processos de metodologias de trabalho que são qualificadores e qualificam os intervenientes individuais e colectivos.

Esta equipa sustenta, trilha caminhos para a assunção e emergência de modelos alternativos de desenvolvimento, tão pertinentes e urgentes nos tempos em que vivemos.

A prevalência de um modelo fortemente verticalizado, promotor do mérito individual, disseminado e aplicado de forma cada vez mais intensa na administração pública local e nacional, não tem produzido bons resultados ao nível da valorização e qualificação dos sujeitos, de melhor funcionamento das organizações, de melhor trabalho para e com as populações.

Esta investigação sugere que esta equipa possuidora de ricos processos de trabalho de acção cultural e reflexão sobre a sua intervenção sistematize materiais e os publique em diferentes fóruns e diferentes suportes para que se possam partilhar e confrontar com outras reflexões, em contexto Autárquico e extra Autárquico. Sugerimos igualmente uma maior disseminação da experiência desta Divisão junto de outros sectores da Autarquia de forma a contribuir para um maior desenvolvimento organizacional e pessoal dos vários intervenientes do poder local. De igual forma os processos subjacentes a este tipo de trabalho são de manifesto interesse para outras instituições e associações do Concelho. Estas práticas de trabalho, de partilha, solidariedade e construção colectiva de uma estratégia, são de interesse generalizado junto de toda a comunidade.

Consideramos que os elementos desta equipa são uma mais-valia para a promoção de mais contextos formativos dentro da Autarquia ou noutras autarquias, potenciando a sua experiência e a reflexão que sobre ela possuem, para a qualificação de outros sujeitos e outras instituições que, numa lógica de partilha possam «recriar» novos trilhos para a sua formação-acção, valorizando a sua experiência promovendo colectivos de trabalho e concebendo novas estratégias. Estes elementos da equipa poderão ser determinantes em processos de formação e qualificação de pessoas, instituições e territórios. Desta forma a autarquia verá «retribuído» a aposta definida na cultura como um eixo estratégico de desenvolvimento.

Esta investigação poderá ir mais longe, procurar respostas e aprofundar o conhecimento em situações como:

- Na forma de como esta equipa de coordenação se relaciona e «como contamina ou não» os restantes elementos da divisão, nomeadamente as equipas que constituem os diferentes sectores;
- Os impactos desta equipa no contexto da autarquia, nos seus contributos para a assunção da estratégia política a desenvolver;
- Como se situam os decisores políticos autárquicos perante a natureza da equipa, a sua operacionalização, metodologia de trabalho e as propostas que dela surgem para o desenvolvimento cultural do Concelho.

Esta investigação concluiu que a equipa é constituída por pessoas, com uma forte convicção do que é serviço público, da sua importância para o quotidiano das pessoas em sociedades livres e democráticas. Trata-se de uma geração, que marca a política cultural das últimas décadas do país democrático, que se mantém na vanguarda, para a recriação do desenvolvimento cultural, que promove a aproximação de pessoas e instituições aos lugares de decisão. A equipa acredita que o seu trabalho é oportunidade democrática, livre e universal, que a cultura permite a formação, a aprendizagem, e qualificação das pessoas, das organizações e dos territórios. O seu trabalho centra-se igualmente na intervenção cívica e cidadã que resulta de múltiplas dinâmicas culturais. A cultura é um exercício de cidadania.

BIBLIOGRAFIA

- AMIGUINHO, A. (1992)** - *Viver a formação, construir a mudança*, Lisboa, Educa
- AMIGUINHO, A. (2004)** - *O desenvolvimento educativo como processo de formação: problemas e potencialidades de uma planificação estratégica*, Portalegre. Texto inédito policopiado
- AMIGUINHO, A. (2008)** – *A Escola e o Futuro do Mundo Rural*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian..
- AMIGUINHO, A., CORREIA, H., VALENTE, A. (1994)** - *Velhos são os trapos: os idosos e a comunidade como protagonistas do processo educativo*. In Rui D’ Espiney (org.) *Escolas Isoladas em Movimento*, Setúbal, ICE, pp. 81-89
- AFONSO, N. (2005)** - *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*, Porto, Edições Asa
- ALARCÃO, Isabel, ROLDÃO (2007)** - *Conferências - Formação e Supervisão de Professores: uma nova abrangência in Sísifo* - Revista de Ciências da Educação· n.º 8 Jan/Abr 2009
- ALARCÃO, Isabel; TAVARES, José (2003)** - *Supervisão da Prática Pedagógica, uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*, Coimbra, Livraria Almedina, 2ª Edição
- ANSART, Pierre (1977)** - *Idéologies, conflits et pouvoir*, Paris, PUF.
- AUBERT, Nicole & GAULEJAC, Vincent de (1991)** - *Le coût de l'excellence*, Paris, Editions le Seuil.
- Bardin, L. (1977)** - *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70;
- Bardin, L. (2009)** - *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- Bell, J. (1997)** - *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa, Gradiva, pp. 31-44;
- BERGER. G. (2004)** - *Seminário de Mestrado*, Portalegre, Escola Superior de Educação, Julho.
- BERGER, G. (2002)** - *Éducation, Innovation, et Citoyenneté* In. CORREIA, J.A., D'ESPINEY, R. (org).Cadernos do ICE nº7. Setúbal

BERNARDES, A. (2008) - *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – Situação actual e perspectivas futuras*, Sísifo. Revista de Ciências da Educação nº.6 Mai/Ago 2008

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994) - *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto, Porto Editora

BUTERA, F. (1991) - *La metamorphose de l'organisation: du château au réseau*, Paris: Les Editions d'Organisation.

CANÁRIO, R., MATOS, M. (2003) - *Escola e Territórios*, Porto Educação, Sociedade & Culturas

CANÁRIO, R., CABRITO, B (2005) - *Educação e Formação de Adulto - Mutações e Convergências*, Lisboa, Educa

CANÁRIO, R., Cabrito, B., Aires, R., (2002) - *Formação Profissional contínua na Administração Local para uma orientação estratégica*, Ed. Policopiada

CANÁRIO, R. (1995) - *Gestão da escola: Como elaborar o plano de formação?* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional

CANÁRIO, R. (1989) - *O determinismo e o naturalismo como obstáculos à inovação pedagógica*, Aprender, nº.10

CANÁRIO, R. (2000) - *Educação de Adultos - um campo e uma Problemática*, Lisboa, Educa

CARMO, H.; Ferreira, M. M. (1998) - *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta

CAVACO, C. (2002) - *Aprender fora da escola - percursos de formação experiencial*, Lisboa, Educa

CORREIA, J. A., CAMELO, J. (2003) - *Da mediação local ao local da mediação: figuras e políticas*. Educação, Sociedade & Culturas, Porto, Edições Afrontamento, Lda, pp. 167-191

CORREIA, J.A. (1998) - *Para uma teoria crítica em educação*, Porto, Porto Editora.

CORREIA, José Alberto (1997) - *Formação e Trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação*, in R. Canário (org.) *Formação e Situações de Trabalho*, Porto, Porto Editora, pp.13-41.

CORREIA, J.A. (1989) - *Inovação Pedagógica e Formação de Professores*, Porto, Edições ASA

COSTA e SILVA, A. M. (2005) - *Formação e Construção de Identidades. Um Estudo de Caso centrado numa Equipa Multidisciplinar*, Tese Doutoramento, Universidade do Minho. Ed. Policopiada

CHARLOT, B. (1997) - *Du rapport au savoir: elements por une théorie*, Paris, Anthropos

CROZIER, M. (1995) - *La crise de L'intelligence Essai sur L'impuissance des élites à se reformer*, Paris, Intereditions

DEJOURS, C. (1998) - *Souffrance en France. La banalisation de l 'injustice sociale*, Paris, Seuil

DEMAILLY, L. (1997) - *Construire des réseaux cooperatifs*, In Van Zanten, A. (Coord.) *La scolarisation dans les milieux «difficiles», Politiques, processus e pratique*, Paris, INRP, pp. 67-81

DOMINICÉ, P. (1984) - *La biographie éducative: un itinéraire de recherche. Education Permanente*

DUBAR, Claude & TRIPIER, Pierre (1998) - *Sociologie des Professions*, Paris

Armand Colin.

DUBAR, Claude (1997a [1991]) - *A Socialização: Construção das Identidades Sociais e Profissionais*, Porto, Porto Editora

ENRIQUEZ, Eugène (1992) - *L'Organisation en analyse*, Paris, PUF

ESPINEY, R. (2003) - *Eixos estratégicos na intervenção do Projecto das Escolas Rurais*, ICE. Aprender, 28, pp. 38-43

ESPINEY, R.D'(2008) - *A diversidade das formas organizadas de democracia participativa, no prelo*

ESPINEY, R. D' (2009) - *Intervenção em meio rural: Princípios, eixos estratégico-metodológicos, conceitos*, Ed. Policopiada.

ESPINEY, R. D' (org) - *Cadernos do ICE nº7*, Setúbal

- DAY, C. (2004)** - *A Paixão pelo Ensino*, Porto, Porto Editora
- DEMAZIÈRE, Didier & DUBAR, Claude (1997)** - *Analyser les entretiens biographiques*, Paris, Éditions NATHAN
- DENZIN, Norman K. (1994)** - *The Art and Politics of Interpretation*, in N. Denzin e Y. Lincoln (edits.), *Handbook of Qualitative Research*, California
- DODIER, Nicolas (1995)** - *Les Hommes et les Machines*, Paris, Éditions Métailié
- DOMINICÉ, P. (1984)** - *La biographie éducative: un itinéraire de recherche*, Education Permanent
- ESTRELA, A. (1994)** - *Teoria e prática de observações de classes. Uma estratégia de formação de professores*, Porto, Porto Editora
- EQUAL (2005)** - *Mediar para Desenvolver*, ESEP
- FERRY, G. (1983)** - *Le trajet de la formation*, Paris, Dunod
- Flick, U. (2004)** - *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones, Morata: pp. 58-60
- FORTIN, M. (2009)** - *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Loures, Lusodidacta
- FREIRE, P. (1974)** - *Uma Educação Para a Liberdade*, Porto, Ed. Textos Marginais
- GOFFMAN, Erving (2000 [1973])** - *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN, Erving (2003 [1974])** - *Les rites d'interaction*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- GUBA, Egon G. & LINCOLN, Yvonna S. (1994)** - *Competing Paradigms in Qualitative Research*, in N. Denzin e Y. Lincoln (edits.), *Handbook of Qualitative Research*, California
- HENRIQUES, J. M. (2008)** - *Living Document*, Ed. Policopiada, Lisboa, EQUAL
- JOSSO, M. C. (2002)** - *Experiências de Vida e Formação*, Lisboa, Educa
- LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D. (1986)** - *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*, Brasil, Editora Pedagógica e Universitária

LESNE, M. (1977) - *Trabalho pedagógico e formação de adultos*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

LE BOTERF, G. (1994) - *De la competence. Essai sur un attracteur étrang*, Paris, Editions d'Organisation

MADUREIRA, César. (2000) - *A formação profissional contínua no contexto de modernização da administração pública em Portugal: limitações de uma abordagem institucional – a experiência do PROFAP, Sociedade e Trabalho – Lisboa N° 11 (Dez), pp. 75-85*

MARCHÃO, A. (2010) - *Apontamentos aulas Metodologias de Observação e de Análise de Situações de Formação*

MARCHÃO, A. (Professora Adjunta da Escola Superior de Educação de Portalegre, Mestre em Supervisão pela Universidade de Aveiro), *Supervisão – uma breve abordagem*, Texto não publicado, escrito para disponibilizar aos Estudantes do 1.º Ciclo de Estudos em Educação e Formação de Adultos da Escola Superior de Educação de Portalegre

MARTINS, A. C. (2010) - www.formacaodeadultoseidentidade.blogspot.com

MATIAS J. A (1999) - *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*, Porto, ASA, 1999 (co-autoria)

MEAD, George Herbert (1963 [1933]) - *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF

MELO, A. (2001) - *Agir localmente, pensar globalmente: Testemunho de um percurso inspirado em Paulo Freire*, Revista Portuguesa de Pedagogia, Ano 35, nº 1, 2001, pp. 115-122

MENDES, José Manuel Oliveira (2001) - *O desafio das identidades*, in B. S. Santos (org.), *Globalização, Fatalidade ou Utopia?* Porto, Edições Afrontamento, p.489-523

MERRIAM, S. (1998) - *Qualitative research and case study applications in Education*, San Francisco, Jossey-bass Publishers

MERRIAM, S. (2002) - *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco, Jossey-bass Publishers

MORREIRA,C.D (1994) *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- MORSE, Janice M. (1994)** - *Designing Funded Qualitative Research*, in N. Denzin e Y Lincoln (edits.), *Handbook of Qualitative Research*, California, SAGE, pp.220-235
- NEVES, Arminda. (2002)** - *Administração Pública e Inovação*, Lisboa: Curso de Formação Avançada em Políticas e Gestão da Inovação (Policopiado)
- NEVES, António Oliveira das (2000)** - *Formação profissional para a administração local: contexto, prioridades e desenvolvimento*, Revista Sociedade e Trabalho, Lisboa N.º.11 (Dez), pp. 87-99 (2000)
- NÓVOA, A. (1988)** - *O Método (auto) biográfico na encruzilhada dos caminhos (e descaminhos) da formação dos adultos*, Revista Portuguesa de Educação
- OLIVEIRA, F. (2010)** - *A Importância do Informal e da Experiência na Dinâmica da Formação* (Texto de Apoio), Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local, Unidade Curricular Reconhecimento e Validação de Adquiridos
- OLIVEIRA, F. (1997)** - *Construção de um Centro de Recursos Educativos num Estabelecimento de Ensino*, Estudo de um caso de Formação em Acção, Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação – Educação e Desenvolvimento, Universidade Nova de Lisboa, Ed. Policopiada
- OZGA, J. (2000)** - *Investigação sobre Políticas Educacionais: terreno de contestação*, Porto, Porto Editora
- PASCAL, N.- LE SRAT, (1996)** - *L' implication, une nouvelle base de l'intervention sociale*, Paris, L'Harmattan
- PAIN, A. (1990)** - *Education informelle – les effets formateurs dans le quotidien*, Paris, L'Harmattan
- PAIN, A. (1991)** - *In la formation expérientielle des adultes*, Paris, La Documentation Française
- PIRES, Ana Luísa Oliveira (2007)** - *Reconhecimento e validação das Aprendizagens Experienciais, Uma problemática educativa*, Sísifo, Revista de Ciências da Educação n.º.2 Jan/Abr 2007

PONTE, J. (1994) - *O estudo de caso na investigação em educação matemática*, Quadrante, 1 (vol. 3), pp 3-18

PORTUGAL, Secretaria de Estado da Administração Local (2000) - *Foral Programa de Formação para as autarquias Locais*, Lisboa, SEAL

PRYGOGINE, I. (1996) - *La fin des certitudes*, Paris, Odile Jacob

QUIVY, R & Campenhoudt, L. V. (1992) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva

REINBOLD, M-F e BREILLOI, J-M (1993) - *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan

RODRIGUES, F. e STOER, S. (1994) - *Acção Social e Cidadania* in *Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local*, Lisboa, ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SOCIOLOGIA, pp. 175-188,

ROLDÃO, Maria do Céu (2007) - *Formação de professores baseada na investigação e prática reflexiva*, in *Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da Vida*, Lisboa

RUANO-BORBALAN, Jean-Claude (1998) - *La construction de l'identité*, in J.-C. Ruano-Borbalan (coord.) *L'identité. L'individu, le groupe, la société*. Auxerre Sciences Humaines Éditions, pp.1-13

SÁ, L. (1989) - *Regiões Administrativas – O Poder Local que Falta*, Lisboa, Editorial Caminho

SÁ, L. (1999) - *Espaços de Poder e Democracia*, Lisboa, Editorial Caminho

SÁ, L.; SERRANO, A; BRANCO, D. (1998) - *As Regiões Administrativas Democracia e Desenvolvimento*, Lisboa, Editorial Caminho

SANTOS, I. (2004) - *Quem habita os alunos? A socialização de crianças de origem africana*, Lisboa, Educa, pp. 55-59

SCHON, D. (1996) - *A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes*, In Barbier, J-M (org) *Savoirs théoriques et savoirs d'action*,. Paris, Puf

STAKE, R. (1995) - *The Art of Case Study Research*, Califórnia, Sage Publications

STAKE, Robert E. (2003) - *Case Studies*, in N. Denzin e Y. Lincoln (edits.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, California, SAGE (2ª edição), pp. 134-164

Tuckman, B. (2000) - *Manual de Investigação em Educação*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

TUCKMAN, B. W. (2005) - *Manual de Investigação em Educação*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

VALENTE, A. (2007) - *Educação e Mediação Social. O estudo do caso de acompanhamento de projectos educativos no Nordeste Alentejano*, Ed. Policopiada

YIN, Robert K. (1989 [1984]). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: SAGE Publications, Applied Social Research Methods series, volume 5

Yin, R. K. (2005) - *Estudo de Caso, Planejamento e métodos*, Porto Alegre, Artmed Editora SA.

APÊNDICES

Apêndice I

Pedido de Autorização para realização da Investigação
Concessão de Autorização para a realização da Investigação



Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Educação

Exmo. Senhor Vereador Adilo Costa
Vereador do Pelouro da Cultura e do Desporto
Câmara Municipal de Palmela

Data:

Assunto: Pedido de autorização para desenvolvimento de Projecto de Investigação.

No âmbito do Curso – Mestrado em Formação de Adultos e Desenvolvimento Local do Instituto Politécnico de Portalegre – Escola Superior de Educação de Portalegre, encontra-se a Mestranda Anabela Maria de Oliveira Fernandes, aluna nº. 14054, a desenvolver um Projecto de Investigação no âmbito da sua Dissertação de Mestrado.

O Projecto de Investigação a desenvolver insere-se na seguinte problemática: “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”.

Pretende-se analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho que façam convergir processos de qualificação e de desenvolvimento profissional, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, actuando e reflectindo a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

CÂMARA MUNICIPAL DE PALMELA
Departamento de Cultura e Desporto
DIVISÃO ACÇÃO CULTURAL
DATA

06.04.11 11586

Inabel DAC

2a. uniu. / Director no
DCO:

Consignamos a esta
a Solicitação N.º 100/2011
Inconveniente no seu
desempenho, verificamos até
interesses neste tipo de requisições
para a melhoria dos processos
de trabalho e para a
modernização da estrutura.
Por isso que seria de solicitar
resultados de trabalho no
seu âmbito para futuras
reflexões.

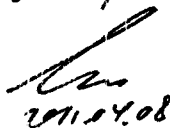
Reflexões.



21.04.11
Alberto Pereira
Chefe da Divisão de Acção Cultural

Sr. Vereador Adílio Costa

De acordo com a autorização solicitada
e em a respeito de se ficar
o exemplar do trabalho.



2011.04.08

José Calado Mendes
Director do Dep. de Cultura e Desporto

Quando



11/04/2011

O Vereador do Pelouro
Adílio Oliveira Costa

Em consonância com este conjunto de ideias esta investigação propõe analisar uma problemática em torno de um potencial dispositivo de formação - acção promotor do desenvolvimento de identidades profissionais e de cidadania.

Trata-se de uma abordagem a um ambiente formativo e em que medida este promove os sujeitos da Equipa enquanto actores da acção.

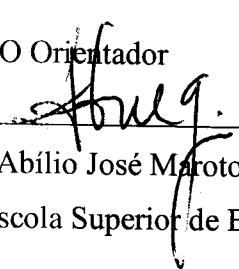
Neste sentido, venho por este meio solicitar a V. Exa. Autorização para consulta de documentação (exemplo: actas de reunião e documentos de suporte às actividades) e realização de entrevistas à Equipa de Coordenação e Chefia da Divisão de Acção Cultural, por parte da Mestranda.

Desde já cumpre-se garantir o total anonimato, tanto da Organização como das pessoas entrevistadas na apresentação dos resultados da investigação.

Antecipadamente grato pela colaboração e atenção,

Com os melhores cumprimentos,

O Orientador



Professor Doutor Abílio José Maroto Amiguinho

Professor Coordenador da Escola Superior de Educação de Portalegre



MUNICÍPIO DE PALMELA
CÂMARA MUNICIPAL
DIVISÃO DE ACÇÃO CULTURAL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

A/C EXMO PROF. DOUTOR ABÍLIO J. MAROTO AMIGUINHO

PRAÇA DA REPÚBLICA - APARTADO 125

7300 - 000 PORTALEGRE

Sua referência	Sua data	Nossa referência	Data de expedição
		SAI 2011/	20/04/2010

Assunto: **AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO**

Exmos. Sr.

Através do presente acuso a recepção do pedido de autorização para desenvolvimento de Projecto de Investigação no âmbito de “Dissertação de Mestrado”.

Considerando o teor do solicitado como uma mais valia para a Divisão de Acção Cultural, não se verifica inconveniente no seu deferimento, verifica-se ainda um grande interesse neste tipo de pesquisa para a avaliação dos processos de trabalho e para a ponderação de melhoria contínua. Ficáramos muito gratos, se fosse possível da vossa parte, que nos enviassem uma cópia do trabalho final, para futuras reflexões.

Grato pela vossa atenção, e disponibilidade,

Com os melhores cumprimentos.

O Chefe de Divisão de Acção Cultural

Alberto Pereira

(no exercício de competência Sub-Delegada
por despacho 54/2009 de 25 de Novembro)

AP/BS

Largo do Município, 2951-505 PALMELA
geral@cm-palmela.pt
TEL.: 212 336 600

NIF: 506 187 543
FAX: 212 336 619

Apêndice II

Guião da Entrevista Elementos da Equipa de Coordenação

Questões que poderão suportar o trabalho de campo

A – Como funciona e se operacionaliza a Equipa?

1. A DAC promove com que assiduidade as reuniões de trabalho?
2. Quais os conteúdos dessas reuniões?
3. Que espaço ou espaços são utilizados?
4. Como se articula a calendarização das reuniões com as acções previstas?
5. Como se planifica?
6. Como se avalia?

B – DAC um dispositivo?

1. Existe espaço e tempo de intervenção para todos nos momentos formais ou outros?
2. A estratégia cultural resulta da participação e contributos de todos?
3. Existem documentos previamente elaborados? São discutidos e reelaborados? Existem documentos construídos de raiz a partir das reuniões de trabalho?
4. Qual a posição de cada um em relação à posição do outro? Como é gerido o projecto do outro?
5. É promovida a participação de cada um e de todos?
6. Existe o sentimento ou a noção de uma lógica de trabalho em equipa?
7. Existe a noção de um colectivo de trabalho?
8. Promove o colectivo de trabalho processos de qualificação profissional?
9. O trabalho em equipa de forma participada favorece a construção de uma estratégia de intervenção?
10. Qual o espaço de cada um no colectivo e na construção de uma perspectiva global de intervenção (estruturação das iniciativas, prioridades da política cultural, movimento associativo, projectos,...)?

C – Desenvolvimento de processos de qualificação dos elementos da equipa e o quotidiano profissional.

1. Os contextos formativos e a metodologia de formação – acção permitem e contribuem para o desenvolvimento profissional?

B- Guião de Entrevista – Elementos da Equipa de Coordenação da DAC

Bloco Temático	Objetivos Processuais	Formulário de Questões	Observações
1) Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir a colaboração - Assegurar o Carácter de confidencialidade - Pedir autorização para o registo áudio -Explicitar o objectivo da entrevista 	1. Autoriza a gravação da entrevista?	
2) Caracterização do/a Entrevistado/a	- Recolher dados que o permitam caracterizar	2.1 Identificação do Serviço e Pessoal (Entidade, Departamento, Divisão) (Idade, Sexo, Estado civil, Naturalidade, Residência) 2.2 Identificação Profissional (Habilitações académicas) 2.2.1 Situação Profissional (Tipo de contracto, anos de serviço) 2.3 Actividade Profissional (local e sector/área) 2.4 Valorização Profissional (Acções de formação últimos 3 anos) 2.4.1 Por iniciativa Própria 2.4.1 Por iniciativa da entidade	- Questionar sobre motivações e expectativas
3) Funcionamento e Operacionalização da	- Recolher dados sobre como funciona e se operacionaliza a	3.1 Que periodicidade nas reuniões da equipa?	- Perceber quem determina a periodicidade da reunião

Divisão Acção Cultural	Divisão Acção Cultural	<p>3.1.1 Onde se realiza as Reunião?</p> <p>3.1.1.1 Quais os conteúdos das reuniões?</p> <p>3.1.1.2 Como é feita a articulação das reuniões e calendarização das acções?</p> <p>3.2 Como Planificam as Acções?</p>	<p>(semanal, quinzenal, mensal), os locais onde ocorrem (mesmo local, locais diferentes)</p> <p>- Perceber quais os conteúdos abordados na reunião (planeamento e desenvolvimento das acções, feedback das acções, avaliação das acções)</p> <p>- Perceber como é feita a articulação das reuniões e a calendarização das acções (em equipa, grupos de trabalho, por sector, área intervenção, por territórios, por equipamentos)</p> <p>- Perceber como planificam as acções (em equipa, isolado/a, por grupos de trabalho específico, por áreas, por territórios, por equipamentos)</p>
4) Divisão Acção Cultural uma equipa /	-Recolher dados sobre funcionamento em equipa,	4.1 Qual a Metodologia de trabalho da equipa?	- Perceber como começa, quem dirige, como é

dispositivo de acção?	planificação conjunta e formas de planificação	<p>4.1.1 Qual a Forma de estruturação de acção conjunta?</p> <p>4.1.2 Está presente uma planificação participada e a construção de um dispositivo de acompanhamento?</p> <p>4.2 Existe potenciação de recursos multidisciplinares?</p>	<p>organizada a participação, como são registados os contributos, como é elaborado o memorando da reunião, qual o tempo da reunião, etc.)</p> <p>- Perceber a planificação da equipa (todos participam, é individual, é imposta, etc.)</p> <p>- Perceber como é valorizado a área disciplinar de origem, formação inicial, de cada elemento</p>
5) Promoção de um colectivo de trabalho?	- Recolher dados sobre a existência ou não de um trabalho colectivo na construção de uma estratégia global de intervenção	<p>5.1 É possível que o trabalho em equipa faça emergir processos de qualificação profissional?</p> <p>5.2 Que formas de participação na construção de uma estratégia comum de intervenção?</p>	<p>- Perceber se o trabalho em equipa favorece processos de melhoria profissional</p> <p>- Perceber como participa</p>

			cada elemento na concepção de uma estratégia.
6) Desenvolvimento profissional e desenvolvimento pessoal	- Recolher dados sobre contextos e processos que no quotidiano profissional favorecem o desenvolvimento pessoal	6.1 Os contextos e processos no quotidiano profissional favorecem contextos e processos de cidadania enquanto elemento da equipa?	- Perceber como o quotidiano profissional, nomeadamente nas reuniões e no desenvolvimento das actividades, promove hábitos de participação democrática e de afirmação pessoal de cada elemento.

Nota metodológicas prévias:

Este guião destina-se a ajudar a realização das entrevistas aos elementos da Equipa de coordenação da Divisão Cultural de uma Autarquia da Margem Sul do Tejo.

As entrevistas serão individuais.

As entrevistas serão gravadas com o consentimento dos entrevistados.

Os entrevistados serão devidamente esclarecidos do conteúdo.

Não existe tempo limite para a realização de cada entrevista.

As entrevistas serão posteriormente transcritas para papel

C – Grelha de Observação de Reuniões

Grelha de Observação das Reuniões da Equipa de Coordenação Divisão de Acção Cultural

Divisão: _____

Ano: _____

Assunto: _____

Nº. Presenças: _____

Nº. Ausências: _____

Data: _____

Hora: _____

Local: _____

Intervenientes	Elemento da Equipa	Conteúdos	Material	Comportamentos	
				Verbais	Não Verbais
Técnico/a A					

Anotador/a _____

Apêndice III

Guião da Entrevista Chefia da Divisão

Guião de entrevista – Chefia da Divisão de Acção Cultural

A – Como funciona e se operacionaliza a Equipa de Coordenação DAC

1. Como se estrutura e organiza a equipa de coordenação da DAC?
2. Qual a relação desta equipa com os restantes elementos da DAC?
3. Como se integra esta equipa na estrutura orgânica da Autarquia?
4. Desde quando se encontra constituída a equipa? A constituição actual da equipa corresponde à constituição inicial?
5. Qual o âmbito de intervenção de actuação da equipa?
6. Como define a intervenção da equipa? Razões da sua constituição? O que faz? Como faz? O que deveria fazer? O que destaca como mais importante da intervenção específica da equipa?
7. Existem documentos orientadores da acção desta equipa?
8. A equipa de coordenação DAC promove com que assiduidade as reuniões de trabalho?
9. Quais os conteúdos dessas reuniões?
10. Que espaço ou espaços são utilizados?
11. Como se articula a calendarização das reuniões com as acções previstas?
12. Como se planifica?
13. Como se avalia?

B – DAC um dispositivo?

1. Existe espaço e tempo de intervenção para todos nos momentos formais ou outros?
2. A estratégia cultural resulta da participação e contributos de todos?
3. Existem documentos previamente elaborados? São discutidos e reelaborados? Existem documentos construídos de raiz a partir das reuniões de trabalho?
4. Qual a posição de cada um em relação à posição do outro? Como é gerido o projecto do outro?
5. É promovida a participação de cada um e de todos?
6. Existe o sentimento ou a noção de uma lógica de trabalho em equipa?
7. Existe a noção de um colectivo de trabalho?
8. Considera esta equipa uma equipa pluridisciplinar? Motivos?
9. Existe uma relação de articulação desta equipa com outras equipas da DAC e da Autarquia? Como?
10. Como se articula a produção da sua divisão com a definição de objectivos e critérios resultantes das opções políticas da autarquia? Que complementaridade e sustentabilidade no trabalho numa lógica de interacção entre o “lado técnico” e o “lado político”?
11. Existe uma relação de articulação desta equipa com outras entidades? Como?
12. O trabalho em equipa de forma participada favorece a construção de uma estratégia de intervenção?

13. Qual o espaço de cada um no colectivo e na construção de uma perspectiva global de intervenção (estruturação das iniciativas, prioridades da política cultural, movimento associativo, projectos,...)?

C – Desenvolvimento de processos de qualificação dos elementos da equipa e o quotidiano profissional.

1. É proporcionado formação específica por parte da Autarquia para esta Equipa?
2. Promove o colectivo de trabalho processos de qualificação profissional?
3. Quando assumiu a Chefia da Divisão frequentou alguma formação específica?
4. Enquanto Chefia da DAC e desta equipa, como define a sua acção? O que faz?
5. O que faz corresponde ao que gostaria ou desejava fazer?
6. O que salienta da sua intervenção?
7. Que impactos encontra no trabalho da equipa de coordenação? Associativismo, produção cultural, formação de públicos, iniciativas culturais localizadas, grandes eventos...
8. Considera que existem desafios para a intervenção desta equipa?

Apêndice IV

Transcrição das Entrevistas



Transcrição Entrevistas

1ª Entrevista dia 18 de Abril de 2011 – E1

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 17 horas.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde XXX, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização desta entrevista?

E1 – Autorizo

Caracterização do Entrevistado/a

E1, 47 anos, sexo feminino, casada, natural de Moura.

Residente no Concelho de XXXX há 12 anos.

Trabalhadora da Câmara Municipal de XXXX, inserida no Departamento de Cultura e Desporto e na Divisão de Acção Cultural, com contrato por tempo indeterminado (faz parte do quadro de pessoal da autarquia).

Licenciada em Ciências Sociais.

Trabalhadora desta Autarquia há 12 anos, a desempenhar funções na Divisão de Acção Cultural há 6 anos (desde 2005).

Responsável pela Coordenação do Equipamento Cultural Centro Cultural de XXXX, no último ano (2010). Para além disso é responsável por outras áreas, nomeadamente: Serviço Educativo; Artes Visuais; participa na equipa de programação em redes em que a Autarquia pertence.

Valorização Profissional

AF – Em termos de acções de formação, nos últimos três anos, tens participado por iniciativa tua? Por iniciativa da Autarquia? Por iniciativa da Divisão? Como é que isto se passa?

E1 – Por iniciativa da Divisão tenho feito complementos ao serviço educativo à formação que tinha feito anteriormente, essencialmente e depois, aquelas formações mais de carácter administrativo aqui da Câmara, que tem a ver mais com a gestão dos recursos tecnológicos, portanto.

AF – Diz uma coisa (...), sentes que a Divisão de Acção Cultural envolve os seus trabalhadores na organização de propostas para formação profissional?

E1 – Sim, é-nos solicitado todos os anos proposta de formação, quer em termos de propostas de acção de formação concretas, quer de áreas que achemos que sejam pertinentes.

AF- E estão nomeadamente relacionadas com as áreas das quais coordenam?

E1 – Sim.

Funcionamento e Operacionalização da Equipa

AF- Qual a periodicidade das reuniões da Equipa? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão?

E1 - De coordenação são semanais, todas as semanas há uma reunião, com os restantes elementos da coordenação e com a chefia da divisão.

AF – Onde se realizam as reuniões? São sempre no mesmo local? São em locais diferentes?

E1 – São sempre no mesmo local, aqui, no Cineteatro S. João.

AF – Quais os conteúdos destas reuniões?

E1 – Falamos do que se passou na semana anterior e na agenda da próxima semana, portanto isso é sempre falado, e depois coisas com maior distância, problemas, programação, portanto é sempre discutido.

AF – O planeamento e o desenvolvimento das acções são discutidos nessas reuniões de coordenação?

E1 – Sim, o planeamento e a avaliação das acções são discutidas nas reuniões.

AF – Como é feito o planeamento e a avaliação? Cada um fala das suas áreas, tem o contributo de todos? Todos dão contributos para a estratégia de intervenção? Ou é individual?

E1 – Cada um fala das suas áreas, mas há sempre intervenção e contributos dos restantes colegas.

AF – Em termos da avaliação, da análise dos projectos e das actividades, é em conjunto?

E1 – Essencialmente quem acompanha e quem tem a acção faz uma avaliação mais profunda, claro que se os restantes colegas tiverem algo a dizer, dizem, dão a sua opinião. Existem reuniões conjuntas, mas depois cada território trabalhará mais especificamente, mas há um, aliás existe um mapa comum onde é tudo concertado.

AF- Como é feita a planificação das acções?

E1 – Em equipa com os coordenadores, até é mais alargado, não é apenas restrito à equipa de coordenação, é à restante equipa da divisão, há reuniões de trabalho com a restante equipa.

AF- Então, existem reuniões da equipa de coordenação, existem reuniões sectoriais, por áreas, por projecto, por territórios ou por equipamentos, que abrangem todos os elementos da divisão de acção cultural.

E1 – Sim, sim, existem várias reuniões que acabam por abranger todos os elementos da divisão, não só os da coordenação.

Funcionamento da equipa/ dispositivo de acção?

AF- Como é a metodologia de trabalho?

E1 – Nas reuniões de coordenação, quem dirige a reunião é o chefe da divisão, mas cada um tem o seu espaço, falamos do que nos preocupa e de questões pertinentes à reunião.

AF – Fazem algum tipo de registo das reuniões?

E1 – Supostamente (risos) existe uma acta, onde rodaria pelos diferentes elementos a elaboração, mas há algum tempo que isso não é feito, fizemos durante algum tempo.

AF- Na construção e planificação das acções ou projectos, como fazem? Pensam conjuntamente e depois elaboram uma proposta para apresentar à chefia? È debatido nas reuniões de coordenação, qual a melhor forma de fazer? È estruturada por todos os elementos da coordenação ou por cada elemento?

E1 – Depende, há áreas em que cada um apresenta a sua proposta, por exemplo, no meu caso de serviço educativo, artes visuais, no caso de outros colegas o programa do teatro, de música, por aí fora, a, depois, territórios já não são assim, é uma proposta da equipa, são propostas elaboradas pelo total da equipa, discutidas e elaboradas.

Promoção de um colectivo de trabalho?

AF – Achas que o trabalho em equipa favorece processos de melhoria profissional?

E1 – Sem dúvida, claro que sim.

AF – Sentes-te elemento desta equipa?

E1 – Sim.

AF – Consideras, que o teu quotidiano profissional está inserido numa intervenção onde se analisa e reflecte constantemente a intervenção na acção?

E1 – Sim.

AF – Soube que há pouco tempo, se realizou as Jornadas DAC, as Jornadas da Divisão de Acção Cultural, que engloba todos os elementos da Divisão. O que achas das Jornadas? Achas que as Jornadas são um processo que promove a participação de todos?

E1 – Promove a participação de todos...talvez não de forma igual, há um grupo mais restrito que tem oportunidade de debater, mais profundamente a divisão. Os restantes têm uma participação mais de fugida.

AF- Promove mais a participação dos elementos da coordenação,

E1- Não só os da coordenação, mas os técnicos.

AF – Em relação aos assistentes operacionais, em relação aos administrativos,

E1 – Portanto, a sua participação é muito mais, é menor, não estão o tempo todo, por caso este ano, pela primeira vez, foi pedido ao grupo dos administrativos que também fizessem uma apresentação do seu trabalho, mas foi a primeira vez, enquanto que os técnicos, todos eles fazem a sua avaliação do ano que passou em termos de trabalho. È – lhes dado essa oportunidade e aos restantes colegas não.

AF- Voltando um pouco atrás, disseste que te sentes de facto um elemento da equipa, qual é a tua relação com os elementos da equipa? Achas que a tua forma de estar enquanto profissional te influencia no dia-a-dia?

E1 – È obrigatório, nós passamos a maior parte da nossa vida a trabalhar, portanto é obrigatório que assim seja, é claro que a relação é de trabalho, mas não é possível isolar o assunto trabalho, há uma tendência a ter amigos, pessoas mais próximas porque trabalhamos com elas, que nos identificamos com a sua forma de trabalhar, de reagir, de estar, (silencio).

AF – Sentes-te valorizada enquanto profissional e enquanto pessoa pelos elementos da equipa?

E1 – Sim, eu acho que não consigo separar uma coisa da outra.

AF – E em relação há chefia, também sentes o mesmo?

E1 – Há chefia, sim, aliás, eu acho que é uma relação, nós também já éramos amigos antes, é um bocadinho difícil separar as coisas, mas sim.

AF – Consideras que está presente uma planificação participada, e dessa forma poderemos dizer que a equipa de coordenação ou da divisão de acção cultural é um dispositivo de acompanhamento?

E1 – Sim a planificação é efectivamente participada, existe um acompanhamento dessa planificação, mas cada um de nós tem autonomia suficiente para desenvolver o seu

trabalho, sem ter que constantemente pedir autorização, portanto pedir para continuar, sabemos o que planificamos, sabemos o que é esperado de nós, sabemos seguir em frente, sabemos fazer sem esperar que seja autorizado, porque autorizado já está à partida.

AF- Como é a relação da Divisão de acção cultural com as restantes divisões da autarquia?

E1- A Divisão de Acção Cultural, também pelo seu serviço, pela sua natureza, trabalha praticamente com todos ou com bastantes serviços da câmara, acho que é uma boa relação, embora às vezes seja, como nós temos um método de trabalhar diferente, mais activo, mais participativo e acabamos por ser mais autónomos, e quando vamos para a discussão, às vezes esbarramo-nos em relação às outras divisões ou outros serviços com o excesso de burocracia e na dependência da voz da chefia, portanto da autorização da chefia para qualquer passo que se dê.

AF- Consideras que a forma de trabalhar desta autarquia, desta divisão é diferente de outras que conheces?

E1 – É diferente, talvez da maior parte daquelas que tenho vindo a relacionar-me, por exemplo nas reuniões, quando nos cruzamos com muitas autarquias diferentes, a nossa é talvez a que tem esta forma de trabalhar, que consegue desenvolver mais rapidamente trabalho e ser até admirada pelas outras pela forma de trabalhar.

AF- Por exemplo, o trabalho que realizam aqui na Divisão de Acção Cultural, tu estás com o serviço educativo, estás com o Equipamento Cultural Centro Cultural de XXXX, como planificas a acção? Existem Parcerias? São propostas da Autarquia? São Exteriores?

E1 – As internas, normalmente são propostas pelos técnicos que encontram nessas parcerias formas de rentabilizar recursos e formas de trabalhar mais correctamente, acho eu, utilizando os meios e as pessoas que existem na Câmara, da estrutura, normalmente são os técnicos que fazem a proposta para cima, não vem de cima para baixo. Em relação às exteriores, temos muitas solicitações, são convites, outras vezes são propostas que aparecem, outras vezes somos nós que encontramos e propomos, encontramos na parceria a filosofia da intervenção. Muitas das redes a que pertencemos foi por convite, pelo reconhecimento do nosso trabalho.

Neste trabalho é muito importante a relação das pessoas, e quando nós dizemos que nos damos todos bem, somos todos quase amigos, tem haver com a metodologia de trabalho, há sítios, há pessoas que trabalham, e que consideram o seu saber é um poder

muito grande e portanto guardam-no para si, aqui é partilhado, como é partilhado, ninguém possui mais poder que o outro, logo as relações são muito mais próximas, muito mais abertas.

AF – Obrigada XXXX, agradeço a tua colaboração.

2ª Entrevista dia 19 de Abril de 2011 – E2

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 17 horas.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde XXXX, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização desta entrevista?

E2 – Estás autorizada a realizar esta entrevista e utilizar os dados para a realização do trabalho a desenvolver.

Caracterização do Entrevistado/a

Faço parte do Departamento de Cultura e Desporto da Câmara Municipal de XXXX, estou na Divisão de acção Cultural, no Sector de associativismo e animação cultural no qual sou coordenador, estou nestas funções há seis anos, no entanto estou na Divisão de Acção Cultural há dezasseis anos, sempre na área do Associativismo, ainda que tenha trabalhado também em projectos paralelos noutras áreas do Município.

E2, 42 anos, sexo masculino, natural do concelho de Moura. Residente no Concelho de XXXX há 18 anos.

Trabalhador da Câmara Municipal de XXXX, inserido no Departamento de Cultura e Desporto e na Divisão de Acção Cultural, com contrato por tempo indeterminado (faz parte do mapa de pessoal da autarquia). Responsável pela coordenação do Sector do Associativismo e Animação Cultural.

Licenciado em Antropologia, com formação coadjuvante em Desenvolvimento Sócio Cultural.

Valorização Profissional

AF – Em termos de acções de formação, nos últimos três anos, tens participado por iniciativa tua? Por iniciativa da Autarquia? Por iniciativa da Divisão?

E2 – Entre a Divisão e a Câmara pouco se pode criar em termos de distinção. A área do associativismo e animação cultural é uma das áreas cujo o contexto, hoje em dia em termos de formação autárquica mais fraco, ou seja, não há no panorama nacional áreas específicas de formação nesta área. No entanto quer eu quer o grupo de trabalho, sempre que possível, nos últimos anos temos participado em acções de formação, realizadas por iniciativas externas, quer a Quaterner por exemplo, que realizou sobre o Associativismo, quer a Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio, com a qual temos um protocolo. O facto de trabalharmos neste sector, tem permitido a mim e à equipa participar nestas acções de formação específicas na matéria associativa. Por outro lado também a formação académica, como é uma formação, no meu caso recente, permitiu-me ter nos últimos quatros anos uma formação na área da animação comunitária e na animação cultural.

AF – Diz uma coisa, a Divisão de Acção Cultural envolve os seus trabalhadores na organização de propostas para formação profissional?

E2 – Sim, envolve-nos em termos de formação e em termos de serem proponentes para o próprio Município, ou seja, a Câmara Municipal através do Organigrama é claro, essa é uma competência da Divisão dos Recursos Humanos, neste momento, mas todos os anos é feita uma proposta por parte da Divisão de Acção Cultural, na qual os coordenadores e os técnicos são proponentes para a divisão, ou seja indicam à Divisão quais são as áreas que gostariam de ver reflectidas e isso resulta numa proposta depois para a Divisão dos Recursos Humanos. Infelizmente, como disse no início, não é uma área de grande resposta, nós inclusive, em termos de formação autárquica, não temos neste momento, oferta de bolsas de formação específica nesta área. Se em termos por exemplo, das áreas como gestão pode haver bolsas de formação, nesta área há muito pouco. Portanto temos muito mais que olhar para o exterior, para aquilo que são formação não nacionais, congressos e seminários que possam conter formação nesta área, acontece ao longo do ano, nas propostas que nos vão chegando e não em alturas específicas e portanto são ou não aceites consoante a disponibilidade de trabalho e condições

AF- Costumas aplicar essas acções de formação na acção?

E2 – Eu tenho uma de formação prévia, que vem da formação académica, que é ser antropólogo, a ideia da formação, numa área como a minha, em que é o território que matiza a acção, não faz muito sentido a aplicação directa, ou seja, é o conhecimento de base e as metodologias que mais me interessa, num cariz formativo, ou seja é aprender novos métodos e novas metodologias e não a sua aplicação decalcada no território, no território é sermos muito plásticos, ou seja nós trabalhamos com as pessoas e para as pessoas, portanto não podemos aplicar modelos formativos, dou-te um exemplo, um dos maiores teóricos da nossa área, foi durante muito tempo considerado o Ezequiel Ander-Egg, hoje em dia talvez o Toni Puig, são académicos que fazem modelos em realidades e contextos muito específicos, a realidade argentina de intervenção sócio comunitária de um e a realidade de Barcelona ou da Catalunha noutra, ainda que tenham uma carga teórica e metodológica interessantíssima, são impossíveis de aplicar tal como foram concebidos num território como o do Concelho de XXXX.

É a intervenção e a acção que nos faz tornar úteis as metodologias que vieram da formação, é essencialmente o carácter metodológico de que se conhece que a formação

nos enriquece, não na sua aplicação na acção, a acção é transformadora da formação e não o contrário.

Funcionamento e Operacionalização da Equipa

AF- Qual a periodicidade das reuniões da Equipa? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão?

E2 - A equipa de coordenação, momentos conjuntos de reflexão, tem reuniões semanais genericamente com a presença do Chefe da divisão de Acção Cultural, também quando se justifica com a presença do Director de Departamento e nalguns casos com o próprio Vereador.

AF- Quem determina a periodicidade das reuniões?

E2 – O chefe da Divisão.

AF – Onde se realizam as reuniões? São sempre no mesmo local? São em locais diferentes?

E2 – Em XXXX onde está sediado efectivamente o corpo orgânico da estrutura do Departamento e da Divisão, no Equipamento Cineteatro São João.

AF – Quais os conteúdos destas reuniões?

E2 – Temos três áreas de abordagem principais, em primeiro lugar questões de iniciativas corrente ou seja de calendário premente, iniciativas que decorrem nos próximos 15 dias, fazer um balanço, temos o aspecto da retrospectiva ou seja de fazermos avaliação das iniciativas realizadas e temos uma zona livre que é uma zona em que cada um dos técnicos coordenadores traz a essa reunião conteúdos que gosta ou que pretende ver partilhar com a equipa, ou para os quais necessita de despacho e de ajuda da equipa, ou de despacho do Chefe da Divisão, podendo isso ser canalizado depois para reuniões mais sectoriais dentro da equipa de coordenação ou particularmente com o Chefe da Divisão.

AF – O planeamento e o desenvolvimento das acções são discutidos nessas reuniões de coordenação? Ou fazem sectorialmente cada coordenador com a sua equipa?

E2 – Temos duas fases de trabalho, ou seja, uma Divisão como a Divisão de Acção Cultural é aquilo que se calhar pode chamar uma estrutura decisória participada, nós como alguns projectos são transversais aos vários sectores da coordenação, por exemplo uma mera iniciativa de espectáculo pode implicar uma parte da animação cultural, onde

eu posso estar envolvido e pode também implicar um equipamento que é o seu lugar de realização, obrigatoriamente implica que ali na reunião se comece a delinear quem das várias equipas, quer do sector de equipamentos, quer do sector de associativismo e animação cultural participa. Depois toda a engrenagem e toda a metodologia de trabalho é desenvolvida à parte, em reuniões já mais específicas pela equipa de trabalho, ou seja não se ocupa o espaço das reuniões de coordenação com os detalhes da programação, ali é mais para resolver, temos autonomia, autonomia de proposta e temos autonomia de realização e felizmente temos autonomia de avaliação.

Aquilo que temos aplicado, até hoje, como metodologia tem a ver com dois factores ou seja, em termos proponentes o termos espaço e podermos dali fazer uma desmultiplicação do trabalho prático para a intervenção e levarmos efectivamente aquilo que são os assuntos de decisão à reunião de coordenação, efectivamente um trabalho resulta já ou está validado previamente nas reuniões de coordenação sectoriais e pode ser posteriormente avaliado novamente na reunião de coordenação. Toda a margem que vai entre a aprovação e a avaliação é em grande parte, muito, muito, muito livre, para a responsabilização dos técnicos coordenadores e das suas equipas.

AF – Na planificação das acções, como referiste, existe o grande grupo que é o grupo da coordenação e depois equipas específicas com cada técnico da coordenação, que planificam,

E2 – Correcto, exacto.

AF – Por exemplo, existem acções ou actividades que são desenvolvidas pela autarquia e outros parceiros. Como é feita esta planificação?

E2 – Depende do cariz da parceria, há parcerias que estão estabelecidas à partida, ou seja, infelizmente não há uma carta de parcerias, como seria o ideal, mas sim protocolos de cooperação ou que tenham parcerias já assente numa prática em que estejam as funções definidas, dou-te um exemplo, o Festival Internacional de Gigantes, ou o 25 de Abril, para dar exemplo de duas coisas, completamente diferentes. O Festival Internacional de Gigantes ou o FIAR (Festival Internacional de Artes de Rua) são parcerias que resultam de protocolos para a realização de um evento, em que cada um dos parceiros tem atribuições e aquando da sua realização, nestes dois últimos casos (FIG e FIAR) são realizações bienais, toda a preparação ao longo do ano está perfeitamente esquematizada, todos sabemos que no início do ano desde que a Câmara, neste caso o Município aprove a integração da iniciativa em plano de acção para esse ano, dá-se início ao trabalho, ou seja, dá-se início ao trabalho das reuniões, dá-se início

à reactivação dos grupos de trabalho e cada um de nós leva até à apresentação final do produto, do bem cultural a prestar, leva o trabalho por si só, ou seja, não carece aqui de avanços ou de recues, toda gente sabe. No 25 Abril há uma parceria não organizada, é uma parceria proposta pelo Município, o Município disponibiliza-se para, colocando os seus recursos à disponibilidade de todos os Municípios organizados, sejam eles estruturas autárquicas, por exemplo as Juntas de Freguesia, ou estruturas associativas, a colaborar na elaboração de um programa de oferta para o concelho neste caso a Comemoração de uma efeméride o 25 Abril. E aí sim, aí é a Divisão que assume claramente a coordenação desse projecto até à devolução aos municípios.

AF- Como é elaborado o desenvolvimento das parcerias, por exemplo no caso do Projecto FIG?

E2 - Há pouco iniciei um pouco dessa estratégia metodológica de trabalho. Efectivamente, o Município pela carga financeira e logística que comportam alguns projectos de parceria, dá-lhes início no momento em que sabe, da aprovação das Grandes Opções do Plano para o ano. E quando as Grandes Opções do Plano são aprovadas e se diz e é aprovado em sessão pública, que a iniciativa Festival Internacional de Gigantes está contemplada, automaticamente a Câmara dá início, convocando os parceiros. A partir daí existindo funções definidas entre todos, por exemplo, um dos parceiros trata da componente tradicional, outro parceiro trata da componente novas criações, a câmara também tem responsabilidades nesse grupo executivo em matéria de programação, mas toda a decisão é colectiva. Nas nossas reuniões cada um leva aquilo que foi a sua construção individual, por exemplo a Câmara trabalha, tem uma equipa que trabalha, produz, e apresenta esses resultados envolvidos com os parceiros, da mesma maneira que as equipas dos parceiros trabalham e apresentam os resultados, por exemplo, propostas de organização, propostas de programação, de conteúdos, de necessidades logísticas, de respostas logísticas, de respostas até de financiamento, depois de discutidas em grupo, a sua aplicação fica ali decidida, ou seja, uma proposta de programação que venha de um parceiro por exemplo os PIA que são uma cooperativa cultural, pode trazer e fazer uma proposta de programação. No entanto está assumido que depois quem faz toda a parte burocrática, o contacto com a companhia, o contrato com a companhia, não é os PIA é a Câmara, porque as Câmaras Municipais estão dotadas de estruturas orgânicas e administrativas em permanência e o Movimento Associativo não, não tem propriamente um corpo de secretaria, muitas vezes não tem em permanência um local de contacto fácil, não podem

regularizar por exemplo matérias como contratos, seguros tão facilmente como uma Instituição como as Câmaras Municipais, e aí após a tomada da decisão, os parceiros delegam na Câmara estas questões, da mesma maneira, por exemplo, que nós com matéria tradicionais, que são os Bardoada que tratam, no momento em que é aprovado, quem faz os contactos com os outros grupos de tradição popular, em termos de precursão, gaita de foles, figuras animadas tradicionais, são eles (Bardoada) que tratam directamente. São eles que coordenam quando é que os grupos chegam, são eles que coordenam onde se apresentam, onde ficam alojados, as refeições, quem faz o acompanhamento dos grupos.

AF – Pegando no exemplo do FIG, como estruturam a acção conjunta?

E2 - Como estamos a matizar efectivamente um evento que é o Festival Internacional de Gigantes, falarei um bocadinho sobre esse, e depois dar-te-ei um ou dois exemplos, como é que noutros casos costumamos fazer, ainda que sejam metodologias diferentes.

No caso do Festival Internacional de Gigantes toda a matéria é documentada, tem fases diferentes de documentação, ou seja, a parte da convocação dos parceiros é o primeiro acto documental, ou seja, é emitido para os parceiros uma comunicação formal para darmos início ao trabalho, a partir daí é feito o agendar de reuniões, e logo nesse primeiro momento de trabalho é definido, se quisermos, o cronograma de trabalho ou seja, que periodicidade de reuniões, numa primeira fase temos quinzenalmente, a cinco meses da iniciativa reunimos quinzenalmente, sabendo que a dois meses da iniciativa as reuniões passam a ser semanais. Nessas reuniões são sempre apresentados matéria escrita e matéria documental, quer de propostas, quer de planos de acção, quer mapas de logística, quer mapas de implementação e de logística, são registos escritos e são partilhados por todos. A sua aprovação resulta depois em matéria de facto, ou seja, no desembocar numa acta ou num memorando onde ficou definido quer co-responsabilizações em termos de acção no trabalho, quer co-responsabilizações em termos de execução para futuros trabalhos. Por exemplo quem é responsável pela logística fica responsabilizado por colher dos parceiros, até à data X, o que co-responsabiliza também os parceiros, propostas de logística. O registar aqui é uma forma, se quisermos de garantir a unidade da equipa em termos de co-responsabilização para com o projecto, e também o tentarmos adiantar fases menos conseguidas no trabalho pelo seu expresso do próprio trabalho. Concretizando isto, quando começamos em matéria de facto, de reunir propostas, de fazer contactos com os grupos, todos, incluindo a própria Câmara, pela opção do trabalho, temos áreas em que podemos estar mais

frágeis, mas sabemos todos o grau de co-responsabilização em cadeia, uns vão puxando pelos outros, e isso para nós torna a metodologia muito mais participada, no que se ficasse apresentamos propostas e a Câmara que resolva.

AF- Ao longo do decorrer do Festival Internacional de Gigantes, existem momentos de avaliação? Fazem a avaliação após a realização do evento?

E2 - O festival costuma ser três dias, durante o festival, ou seja durante esses três dias, é importante que se diga isto, nós temos sempre quatro dias porque o primeiro é o dia da véspera, ou seja da recepção dos grupos e já é o dia de implementação de logística. Os dias normalmente começam com reuniões, reuniões aí distintas. A Câmara tem uma reunião, tem um responsável que neste caso é o Chefe da Divisão, pelo próprio Festival da parte do Município e depois tem um grupo executivo. Esse grupo executivo é duas a três pessoas que tem co-responsabilização directa em áreas, a logística, a programação, os acompanhamentos de grupos. Essa estrutura reúne logo pela manhã para definir o trabalho do dia inteiro, a estrutura depois de coordenador da Divisão, neste caso o Chefe da Divisão, reúne depois com os parceiros posteriormente para fazer a avaliação final, de como está também a sua área de trabalho. Porque cada parceiro por sua vez, desembocou em outros membros das suas equipas tarefas. E para não reunirmos 40 pessoas ao mesmo tempo, todas as reuniões são feitas com três a quatro pessoas por dia, Câmara e parceiros, para ver quais são as zonas mais fracas, as zonas de resposta mais rápida, para ao longo do dia possamos corrigir até à hora eventualmente do espectáculo, por exemplo. Geralmente um espectáculo quando começa com um problema acaba com esse mesmo problema, porque não é na altura em que está a decorrer o espectáculo que se resolve o problema, daí nós procurarmos anteceder. No final da noite, sempre que encerra as actividades, existe uma reunião de equipa. Aí são os parceiros e o grupo executivo todo da Câmara. Portanto as quatro ou cinco pessoas da Câmara desse grupo executivo e os responsáveis parceiros de cada sector, pode ser uma ou duas pessoas, dependendo de cada tarefa, onde é feita a avaliação, podendo ser implementadas medidas de correcção, se for caso disso, para o dia seguinte e são, pelo menos tenta-se avaliar no próximo dia quais serão as áreas de risco ou os potenciais problemas que poderemos ter e que soluções ou planos B podemos por em prática para os resolver.

AF – A reunião de avaliação global do Festival, é realizada logo a seguir?

E2 – A reunião de avaliação nunca é feita logo a seguir. Ponto um, no último dia é feita uma reunião, onde se faz um balanço a quente, mas, não é essa que é a reunião de avaliação. A reunião de avaliação ocorre 15 dias depois ou a um mês depois. Primeiro,

terminado um festival, não acaba o trabalho do festival, em primeiro lugar há continuidades, por exemplo, processos que o Município tem para resolver, pagamentos, devolução de materiais, limpezas de espaço, os próprios parceiros tem as cartas de agradecimento a fazer àqueles que foram os seus parceiros no festival. Portanto existe um conjunto de coisas que não encerram quando o público se vai embora. Só depois de terminarmos este conjunto de tarefas, é que é feita a reunião de avaliação, em que se podem perspectivar áreas de corte, áreas de ruptura, áreas de renovação do próprio festival, ou áreas de manutenção.

Funcionamento da equipa/ dispositivo de acção?

AF – Fazem algum tipo de registo das reuniões?

E2 – Neste momento não, neste momento há sectores de coordenação que o fazem. As reuniões da equipa de coordenação neste momento não tem produção de actas, já tiveram há cerca de dois anos atrás. Existia um registo, e era um registo partilhado, neste momento fazemos actas, no meu entender faz falta, é uma das coisas que dá segurança depois. Temos uma coisa que é, os despachos das reuniões muitas vezes são desmultiplicados em reuniões dos próprios sectores e esse sim tem registo, por exemplo, no sector onde trabalho, na coordenação do associativismo e animação cultural, ou aqui na coordenação do sector de XXXX, acabei por não dizer inicialmente, mas assumo duas coordenações, uma coordenação do Território de XXXX, da DAC em XXXX e a do Associativismo. Na DAC de XXXX todas as 2ª feiras à tarde, a equipa que temos aqui na DAC XXXX, reúne, para fazermos o apanhado do que foi dito na reunião de coordenação, quais são as tarefas e daí resulta efectivamente uma acta que é partilhada com toda a Divisão de Acção Cultural, numa base própria do nosso servidor. Às 4ª feiras reúne a equipa do sector de Associativismo e Animação Cultural, e todos os resultados, venham eles da reunião de coordenação ou venham eles dos contributos da própria equipa, quer em propostas, quer em desenvolvimento de trabalho também são matizados depois numa acta que é disponibilizada à organização.

AF- És responsável/coordenador do Sector de Associativismo e Animação Cultural do Concelho? Por quantos técnicos é constituída a equipa?

E2 - Sim pelo Concelho, coordenação concelhia. Neste momento a equipa é composta, para além de mim por três técnicos, que estão divididos por territórios, um território que é XXXX, que engloba duas Freguesias, onde está uma Técnica, temos o território de

XXXX onde está outra Técnica, temos o Território de XXXX, que eu assumo directamente e o Território de XXXX onde está um Técnico. A Equipa é responsável pelo apoio e acompanhamento ao Movimento Associativo.

Promoção de um colectivo de trabalho?

AF- Consideras que o teu quotidiano profissional está inserido num quadro de intervenção onde se reflecte , analisa e se encontra estratégias para o futuro na acção?

E2 – Sim claramente, se calhar não é o mais simpático dizer isto, numa reflexão que possa vir a ser académica, mas é efectivamente até pelas experiências que conheço em outras áreas de trabalho com outros municípios, o mais gratificante de trabalhar nesta Câmara, não é o que se faz, mas sim como se faz. A liberdade de trabalho, a liberdade de produção de propostas, a liberdade de reflectir, a liberdade das contribuições serem aceites, não só entre pares mas também a estrutura hierárquica, é se calhar a mais valia desta equipa.

AF- Então achas que esta equipa promove a valorização de todos?

E2 - Sim, sim, sim, e é claramente, e alias , é um princípio do Município dentro dos seus valores, e depois é muito bem incorporado, e eu não tenho problemas em dizer que passei por quatro vereadores até à data, ou seja pelos responsáveis políticos, que é o responsável máximo pelo serviço, existindo essa disponibilidade por parte do sector politico, a nós tranquiliza-nos muito por saber que podemos manter a mesma liberdade de acção e a mesma capacidade de reflexão e não cairmos naquilo a que se chama a rotina do funcionalismo público, ou uma monotonia de execução.

AF – Consideras que a estratégia desenvolvida pela Divisão de Acção Cultural é igual á desenvolvida noutras divisões?

E2 – Não, não, não de todo. Nós temos inclusive criado um sector de participação, que durante muito tempo foi a Divisão de Acção Cultural. Aquilo que é hoje uma bandeira da Câmara, em termos de participação, teve a sua origem na Divisão de Acção Cultural. Muitos dos nossos serviços tem até, por missão, cada serviço tem a sua missão, formas de organização internas diferentes, daquilo que conheço, a organização é mais fluida face aos seus objectivos num sistema participado do que nos outros, isso aí posso claramente assumir.

AF- Em relação à potenciação dos recursos humanos, consideras que isso é valorizado?

E2 – O termos uma metodologia de uma forma de organização, como a referi, ainda há bocadinho, bastante partilhada, bastante fluida, permite-nos a nós em primeiro lugar duas coisas, que não são transversais a todo o município. Nós temos um conhecimento muito claro de toda a estrutura de organização da Câmara e de toda a sua condição, condição em termos de potencial, ou seja, que recursos humanos temos, que recursos técnicos e financeiros temos para a acção, que é destinado a um serviço como este que é servir a população, em última análise, isso sim, é o grande trunfo que nos permite potencializar. Neste caso, em anos, como por exemplo, na última década como foi uma década que oscilou entre ter muito ou ter poucos recursos financeiros, foram os recursos humanos que efectivamente permitiram que nesse ano, com os recursos existentes, permitir um nível médio alto de actividade cultural e de intervenção comunitária neste espaço.

AF- Consideras que o facto dos técnicos da equipa de coordenação possuírem habilitações académicas , potencializa a equipa?

E2 – Claramente, e até sem formação académica. Tratando-se de um trabalho académico e sendo eu também, tendo eu formação académica, não sou um apologista de que seja a formação académica, da qual deriva ou não, um melhor ou pior contributo ao desenvolvimento de uma estrutura de organização, especialmente quando se trabalha no terreno. Nós temos tido experiencias de termos gente que vem com formação académica e depois o passo do gabinete para o território é muito complicado.

AF – Todos os elementos da equipa de coordenação são técnicos superiores?

E2 – Não, nem todos são. Mas pior que isso, alguns são e a organização por deficiências próprias que é uma estrutura hoje em dia da função pública, os pode reconhecer como tal, ou seja possuem competências, não tem é o reconhecimento como tal. Efectivamente, em equipas muito homogéneas em termos académicos ou em termos de potenciação de trabalho, regra geral são más. A equipa da divisão, a equipa toda tem sabido assumir tarefas diferentes daquelas que lhe são propostas no organigrama, isso só uma equipa muito heterogénea é que consegue fazer.

AF- A equipa faz isso?

E2 – Nós temos que fazer isso, pela natureza do trabalho, temos que fazer.

AF- Identificas-te com os elementos da equipa?

E2 - Neste momento sim, enquanto membro da equipa.

AF- E em relação à Divisão?

E2 – Claramente, aliás estive quase no início desta divisão, seria um bocadinho tolo, ao fim de dezasseis anos não me identificar.

AF- Consideras que o teu trabalho é valorizado pela equipa? E por parte da Chefia?

E2 – Sim, sim, claramente, aliás eu tenho tido, daquelas que podem ser as infelicidades de trabalho, tem sido as minhas mais-valias, que é, geralmente do confronto com os colegas de trabalho que tem saído as melhores parcerias e se calhar o maior múltiplo reconhecimento, quer do outro quer de mim próprio, e tenho visto isso, da maneira que integro em equipas maiores, apesar de eu próprio ser uma pessoa com muita resistência à mudança.

AF – Achas que o trabalho em equipa favorece processos de melhoria profissional?

E2 – Sim, claramente. É pena esses não serem reconhecidos oficialmente numa estrutura como é a função pública.

AF – Que formas de participação na construção da estratégia comum da intervenção, achas que tem esta equipa?

E2 – Eu acho que esta equipa, vive da sua diferença, ou seja, aquilo que cada elemento traz de novo, ou que é de diferente, é a grande mais valia desta equipa. Primeiro lugar, temos uma felicidade de ter, os corpos hierárquicos de direcção que vem do sector técnico, nós temos um Director de Departamento e um Chefe de Divisão que vem dos quadros técnicos, ou seja, que vem da área prática, não vem da área pura de gestão administrativa, o que lhes dá um conhecimento de terreno e lhes dá um conhecimento do que é um papel de um técnico. E depois temos uma mais valia muito grande, que é de cada elemento trouxe coisas diferentes e ter experiências diferentes. O potencializar este ou aquele elemento da equipa coordenação para projectos municipais tem sido a grande valia.

AF- Gostaria por último de te colocar a seguinte questão. Em três palavras ou em poucas palavras, como caracterizas o teu trabalho enquanto elemento desta equipa?

E2 – Vontade, convicção e desafio.

AF – Obrigada XXXX, agradeço a tua colaboração.

3ª Entrevista dia 20 de Abril de 2011 – E3

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 17 horas.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde XXXX, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização desta entrevista?

E3 – Sim autorizo.

Caracterização do Entrevistado/a

Trabalho no Departamento de Cultura e Desporto da Câmara Municipal de XXXX, na Divisão de acção Cultural. Tenho 36 anos, sou solteira, sou natural de Setúbal e resido em Setúbal. Pelo contexto familiar sempre estive ligada a XXXX, em termos profissionais estou ligada ao Concelho, a caminho dos doze anos. Também residi neste Concelho durante seis anos.

Entrei para a Câmara Municipal de XXXX em 1999, apesar de em Julho ter contribuído para o trabalho, aqui, na Câmara Municipal de XXXX, como estagiária. Estive a recibos verdes durante algum tempo, depois estive um ano e meio a contratos e depois passei para o quadro em 2002.

Sou licenciada em Comunicação Social variante de Comunicação Cultural.

Tenho como local de trabalho o Cineteatro S: João e trabalho em diversos sectores. O primeiro dos sectores pode-se considerar o Sector de Programas e Projectos, porque tenho a meu cargo a coordenação do Sector de Programas e Projectos Municipais, acompanho um Programa Municipal e alguns Projectos Municipais, mas também tenho como responsabilidade Programação do Cineteatro S. João que se enquadra dentro do Sector de Equipamentos Municipais

E3, 36 anos, sexo feminino, natural do Concelho de Setúbal. Residiu no Concelho de XXXX 6 anos.

Trabalhadora da Câmara Municipal de XXXX, inserida no Departamento de Cultura e Desporto e na Divisão de Acção Cultural, com contrato por tempo indeterminado (faz parte do mapa de pessoal da autarquia). Responsável pela coordenação do Sector de Programas e Projectos.

Licenciada em Comunicação Social variante de Comunicação Cultural

Valorização Profissional

AF – Em termos de acções de formação, nos últimos três anos tens participado por iniciativa tua? Por iniciativa da Autarquia? Por iniciativa da Divisão?

E3 – Tenho tido muitas oportunidades de formação. Muitas oportunidades de formação por via da ARTEMREDE, que é a Rede de Teatros e Cineteatros de Lisboa e Vale do Tejo, nasce com esta designação, actualmente só ARTEMREDE, que tem uma linha de

acção de Programação e outra de Formação específica para os quadros de pessoal dos Teatros e Cineteatros. Portanto tive muita formação, desde a área de programação, tive depois um curso de Percurso pelas Artes que nos deu oportunidades muito interessantes, portanto formações especificamente para a área da Cultura.

AF – Corresponderam às tuas motivações e expectativas?

E3 - Se calhar ultrapassaram, por ser formação específica na área da Cultura e porque foram muito bem coordenadas em conjunto, pelas Câmaras e a entidade que nos veio dar formação. Portanto, elas responderam à qualificação dos Técnicos que trabalhavam nos Teatros e Cine Teatros.

AF- Essas formações foram propostas pelos Técnicos?

E3 – Não, essas acções foram ponderadas pela Direcção da Artemrede, que após um levantamento de necessidades que foram sentindo, (fruto do trabalho). Depois foi feita uma proposta a algumas empresas, para desenho de um plano de formação, houve uma que ganhou, neste caso a SETEPÉS do Porto, que fez depois um pacote de formação dirigida, a diversos grupos profissionais (desde o programador, aos políticos, aos dirigentes, aos técnicos que trabalham as áreas de som e luz e áudio visual, à frente de casa). Portanto para todas as valências que se envolvem no funcionamento dos Teatros e Cineteatros.

AF – Gostaria de perceber, essa proposta de formação foi sentida pelos técnicos que trabalham nessa rede?

E3 – Sim, sim, houve discussão, e depois foi a Direcção da ARTEMREDE quem propôs. Deixa-me voltar um pouco atrás. Ao nível da Câmara, depois tenho tido outras formações, se calhar menos específicas, se estivermos a falar das ofertas que directamente recebemos aqui dentro, algumas delas muito interessantes para o desenvolvimento do meu trabalho, nomeadamente de Desenvolvimento PROJECT, que foi assim a última dentro do contexto aqui da Câmara Municipal e que teve uma aceitação muito grande. Tenho sido proponente de participação nalgumas acções de formação, ou seminários, ou outras oportunidades externas, que estão em times de oportunidades, nomeadamente no ano que passou, algumas delas incidindo muito sobre a forma de gerir os sectores Culturais nestes momentos de crise e que tinham carácter gratuito, sem qualquer custo para além da deslocação.

AF – Diz uma coisa, a Divisão de Acção Cultural envolve os seus trabalhadores na organização de propostas para formação profissional?

E3 – Sim, anualmente. É feito um levantamento, essa ligação é feita pelo chefe da Divisão, que nos pede informações sobre as necessidades que cada pessoa sente como mais premente para o trabalho que desenvolve, não só para si próprio mas também para os trabalhadores que o rodeiam, ou seja para a realidade que nos rodeia. Portanto eu sinto essa liberdade de propor coisas que sinto que são para colmatar falhas minhas, ou para colmatar falhas de serviço que sejam muito mais abrangentes.

AF- Costumas aplicar essas acções de formação na acção? Ajudam-te no teu desempenho profissional?

E3 – Falta dizer, que o facto de fazermos o levantamento das necessidades de formação, não significa que a Câmara consiga ter resposta directa para as assumir, daí, eu também ter falado desta rede de respostas, que acaba também por acontecer, que é andarmos a procurar sítios onde conseguir essas respostas para as necessidades.

Em relação à pergunta, quase sempre, talvez todas, consigo perceber vantagens em quase todas as formações que tenho participado. Ou seja, eu consigo ver proveito, mesmo que o sentido da formação, não seja direccionado, uma vez que por vezes participa gente de muitos serviços na formação, portanto às vezes a comunicação não é a mais específica para nós. Agora consigo tirar proveito de todas, integrar no trabalho, é outra conversa. Porque por exemplo ao nível do MSPROJECT, depois temos a dificuldade de ter os recursos para podermos realizar aquilo que se aprendeu.

AF – E se não realizasses estas acções de formação, sentias dificuldades em desenvolver e desempenhar o teu trabalho profissional?

E3 - Não. Há aquela frase que, como é que é, igual não é, mas aquilo que eu sinto é, por pouco interesse que tenham, consigo sempre o melhor. Precisamos, entre aspas, de garantir que o que aprendemos e possa ser utilizado para o serviço, é aplicado.

AF- E se não tivesses formação específica na área da cultura?

E3 - O desenvolvimento do meu trabalho era feito, mas não era a mesma coisa. Ou seja, aprendi muito e melhorei muito, portanto toda a formação que fui tendo ao longo de todos os anos, tenha sido boa ou má, seja por uma questão de maturidade, seja para aprender uma coisinha minúscula, com o formador que detestei, há sempre qualquer coisa que se aprende. Sempre.

AF – E a tua experiência ao longo dos anos, não é suficiente para o desenvolvimento do teu trabalho?

E3 – Claro que era, mas assim é melhor (risos). Na formação também nos cruzamos com outras pessoas, com outros formadores que tem outras experiências, e até mesmo com colegas de áreas que não tem nada a ver connosco, que nos provocam experiências e nos dão às vezes caminhos que nós não estávamos à espera. Por muito pouco que eu consiga tirar de uma acção de formação, estou a lembrar-me de uma, desastrosa de programação, programação de música que fizemos com um rapaz que era compositor de música erudita contemporânea. Aquela formação foi um desastre. Mas eu aprendi alguma coisa com aquilo. Primeiro porque aquele formador achava que nós tínhamos que impor as coisas ao público e todos os programadores que lá estavam, achavam precisamente o contrário daquele formador. Houve até muitos problemas, a partir de determinada altura, nós já nos “fechávamos” sem ouvir aquilo que ele estava a dizer. Agora, por um lado aquilo mostrou-me que nós éramos muito mais abertos de espírito, consegui apesar de tudo tirar mais-valias.

Funcionamento e Operacionalização da Equipa

AF- Qual a periodicidade das reuniões da Equipa do Sector Programas e Projectos? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão?

E3 - Então, eu enquanto responsável pelo Sector de Programas e Projectos Municipais, tenho tido muitas dificuldades em fazer com que essa coordenação funcionasse. Fizemos algumas reuniões, por exemplo reuniões de diagnóstico para tentar perceber como é que as pessoas viam o próprio Sector, como é que viam a diversidade de Programas e Projectos que nele existe, porque o Sector de Programas e Projectos é onde cabe, a realidade que não cabe no Sector dos Equipamentos Culturais, nem no Sector de Associativismo e Animação Cultural. Uma das coisas a que se chegou à conclusão é que era uma área demasiado confusa, para se conseguir reunir as pessoas que trabalham nesta equipa e tratarem dos problemas no conjunto, ou seja, tentarmos todos sentarmos-nos à mesma mesa, e tratarmos de problemas que tem calendários totalmente distintos, formas de organização totalmente distintas, interesses distintos, que era caótico. As pessoas, inicialmente nessas reuniões vieram dizer que não tinham interesse em ter reuniões periódicas porque lhes faltava unidade. Estamos agora numa segunda fase, de voltar a tentar perceber se conseguimos encontrar esta unidade e esta leitura única para o Sector de Programas e Projectos. Na reunião das Jornadas DAC falou-se que a

apresentação que foi feita, que era positiva, já no encontrar de linhas de trabalho, que dão essa tal unidade ao Sector de Programas e Projectos, já falamos algumas coisas, mesmo em termos de organização daquilo que são os conteúdos de trabalho deste sector, porque há conteúdos que estão mais ligados ao Sector do Associativismo e Animação Sócio Cultural, portanto, se calhar já começamos a ter aqui uma leitura. O segundo problema pelo qual, este sector nunca ter coordenação efectiva, deve-se à quantidade de Projectos acumulados com a própria programação do Cineteatro S. João, ou seja a quantidade de trabalho que eu acompanho, impedem que eu consiga ter disponibilidade para coordenar. Ou seja, uma pessoa quando coordena, precisa ter algum distanciamento em relação ao fazer, porque se não os calendários misturam-se todos. Enquanto há a prioridade de fazer, porque estamos à porta com um espectáculo, e isto acontece, se não diariamente, semanalmente, desde fazer a produção, etc., tudo isto se mistura e colide com as funções de coordenação. Portanto eu estou numa fase de negociação com a minha Chefia, que diz, que eu tenho que continuar a ser a coordenadora do Sector Programas e Projectos, e portanto vamos entrar aqui numa fase de ajuste, em que temos que perceber, o que é que vai ter que desaparecer, em termos efectivos do trabalho que eu acompanho, para poder coordenar.

AF - Qual a periodicidade das reuniões da Equipa de coordenação? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão

E3 – Existe semanalmente uma reunião com a chefia.

AF- Quem determina a periodicidade das reuniões?

E3 – Essa periodicidade já foi determinada há muitos anos atrás, eu desde sempre que me lembro, existiram reuniões semanais de coordenação. Se calhar a partir, da entrada do Dr. XXX para chefe da Divisão, que se calhar ficaram com alguma arrumação, ou seja, porventura também se tentou afirmar mais esta questão das coordenações de Sector, ou de pessoas que tinham a área de coordenação, imagine-se que de um território. Portanto estamos a ser muito mais afirmativos em relação a essas reuniões por estarem sempre marcadas no calendário. Desde que eu para cá entrei que me lembro de existirem reuniões, reuniões de técnicos, era assim que se chamavam na altura.

AF – Onde se realizam as reuniões? São sempre no mesmo local? São em locais diferentes?

E3 – Sim, aqui no Cineteatro S. João.

AF – Quais os conteúdos destas reuniões?

E3 – Começamos sempre por fazer uma análise da agenda, da agenda dessa semana e porventura da semana a seguir ou, a existir um evento assim mais perto, por exemplo na terceira semana, portanto tentamos ver o calendário de 15 dias máximo 3 semanas. Tentamos fazer logo o levantamento de algumas necessidades ou algumas falhas de informação que exista nessa agenda, porque a partir da agenda vão levantar-se as reuniões de trabalho mais importantes que vão acontecer a seguir. Há um período em que o Dr. XXX nos transmite informação de gestão que seja importante para nós, não só para nós, mas também importante para transmitir aos colegas que trabalham connosco, por exemplo mapa de férias até ao dia x, ou uma alteração de um procedimento que a Câmara introduziu ou estarmos a agir mal nalgum procedimento e que tenha que ser corrigido, ou que seja necessário alterar os prazos para alguma coisa. A partir daí, é-nos entregue também um balancete, ou seja, um ponto de situação da gestão financeira da Divisão, em que todos ficamos com a noção dos saldos de cabimento ou dos saldos que temos disponíveis para trabalhar. Nesta fase estamos numa situação difícil, às vezes os números que lá estão são um bocadinho virtuais, porque à partida não os podemos utilizar sem uma autorização prévia superior e do executivo, neste momento.

A segunda parte da reunião é o ponto de situação de cada um dos técnicos em relação ao trabalho que está a acompanhar, e fazemos também ponto da situação do fim-de-semana ou da semana anterior que passou, por exemplo, como correu, número de público, o que correu menos bem, como podemos ultrapassar. Falamos do desenvolvimento das acções, do feed back que tivemos dessas acções e avaliamos em conjunto.

AF – Achas que o funcionamento desta equipa aponta para contextos participativos, onde se promove e valoriza a participação de todos?

E3 – Sim. Eu acho que qualquer momento que seja de partilha mais colectiva aponta no sentido de pensarmos o nosso trabalho e as formas de intervenção, o facto de termos as reuniões semanais em que nos juntamos, não serve só para gerir o trabalho, serve para nos ouvirmos uns aos outros e nos confrontarmos-nos com aquilo que corre bem e com o que corre mal, e para melhorar, acho eu. A calendarização das reuniões serve também para articular as acções, apesar de existirem outros instrumentos. Se calhar por esta partilha ser assim tão grande, percebemos à medida que o trabalho vai avançando, precisa de instrumentos de partilha complementar. Por exemplo a partir de determinada altura começou a existir uma reunião de programação no final de cada ano civil, aí por volta de Outubro, Setembro, em que se faz a extrapolação do que é que se vai passar no

ano a seguir, as prioridades de programação e estou a lembrar-me de, por exemplo, quantas vezes por semana vai haver cinema em XXX. Isto permite que essas fiquem previstas em calendário, ponderando também quantas vezes por mês é que se vai conseguir priorizar outras áreas artísticas em determinado local. Esta reunião é uma reunião mais alargada do que a reunião de coordenação, em que estão todas as pessoas responsáveis por programação. Neste caso criámos um instrumento único onde é registada toda a programação do concelho, a nossa, da Câmara Municipal de XXXX e a Associativa. Portanto é um primeiro levantamento daquilo que se faz para o ano a seguir, esse mesmo calendário volta a ser actualizado no início do ano com a chegada dos planos de actividades dos agentes associativos. Neste momento já se sentiu a necessidade de integrar as associações nestas reuniões. Por exemplo para XXXX, que é uma zona de muita pressão de programação, em que somos muitos a programar coisas para o público, onde por vezes se sobrepunham. Portanto, não chega partilhar este calendário com as associações, chegamos à conclusão que pelo menos duas a três vezes por ano, as associações da vila e a Câmara Municipal de XXXX, se iriam sentar à mesma mesa e iriam construir o calendário. Aquilo que me parece, é que a criação desta reunião, e só foram feitas duas reuniões em 2011, já está a trazer sinergias. Ou seja, aquilo em que eu acredito que vá ser o futuro, é que passamos mesmo a programar em conjunto a Vila e que potenciemos os recursos que existem. Que possivelmente, consigamos construir um espectáculo em conjunto, já está um por aí a adivinhar-se como oportunidades.

AF- Existem projectos e acções feitos em parceria? Como é feita a metodologia de trabalho?

E3 – Sim, planificam em conjunto, Câmara e Associações. Por exemplo, imagine-se que se vai fazer o 25 Abril e se quer fazer envolver as Associações da Freguesia de XXXX, aí, normalmente juntamo-nos à mesma mesa

AF – É a Câmara que convoca?

E3 – Se for a Câmara a despoletar esse assunto

AF – Existem casos que são as associações que solicitam parceria?

E3 – Primeiro, o Cineteatro S. João, serve muito de suporte às actividades que, nós consideramos que são actividades organizadas pelas Associações. Cada vez que uma Associação sente que a sala mais adequada para apresentar um espectáculo, é o S. João, ou que o Cineteatro S. João tem espaço que pode servir de complemento a um festival ou a uma acção de formação, solicitam-nos a sua utilização. Desde que seja possível e

compatível a utilização, o espaço é cedido. Mas há situações, em nos juntamos, e aí, é a Câmara que convoca, porque à partida é a Câmara que quer programar um determinado dia, já aconteceu, para o 25 Abril, 1 de Outubro, para o Dia do Concelho. E aí a Câmara os parceiros locais, para tentarem construir um programa, à volta de um tema por exemplo, ou de outros eventos que tenham interesse. Estão a surgir outras posições, ou seja, em alturas que eventualmente era a própria Câmara a fazer a programação, há associações que nos dizem que gostariam de passar a assumir a programação. Tal é exemplo o Concerto do Dia de Ano Novo, porque é um dia que nós achamos importante para toda a Vila se encontrar, que é o finalizar das festividades de Natal, e portanto gostávamos de o programar, foi-nos transmitido por uma Associação a sua vontade de fazer o concerto de ano Novo. Este ano já assim aconteceu e já se propuseram a fazer no ano a seguir.

AF – Essas actividades de parceria inicialmente propostas pela Câmara, estão agora a ser desenvolvidas pelo Movimento Associativo?

E3 – Sim. No entanto existem algumas que nós fazemos questão de manter.

AF- Por exemplo, no Projecto Castelos no Ar, como é feita a planificação?

E3 – Primeiro, Castelos no Ar tem uma longa história. Castelos no Ar foi escrito em 2004, era uma tentativa de organizar as animações culturais, que aconteciam no Verão no Castelo de XXX, mas às quais se queria dar uma unidade à programação e eventualmente criar alguma magia a partir do elemento do próprio Castelo. Aquilo que está a acontecer, estamos agora numa fase de programação, foi que já fizemos uma série de reuniões com algumas entidades aqui da Vila, existe programação que já está adquirida (no âmbito de outras redes de programação, ARTEMREDE), mas também temos programação a organizar com as entidades aqui da Vila.

AF – Quem é que toma a decisão, é a Câmara com as Entidades envolvidas, que falam conjuntamente, que planificam?

E3 - Neste caso, somos nós Câmara que nos estamos a dirigir às associações, apesar de haver pelo menos uma, que é reivindicativa no sentido de ela também querer apresentar programação no Castelo, no âmbito do Castelos no Ar, mas nem sempre é assim. Portanto, há situações em que nós nos estamos a dirigir às Associações e nós estamos a sentar e a dizer que gostávamos que eles programassem, imagine-se por exemplo, um fim-de-semana. Também estamos a ter aqui uma resposta por parte das Associações, tivemos agora uma muito recentemente, por exemplo, nós tínhamos uma ideia e que coincidia com uma ideia da Associação e queríamos unir esforços e fazer disso uma

coisa dirigida à população em geral e a quem nos quisesse visitar, e a Associação diz-nos não, nós queremos fazer este dia para nós e para as nossas famílias, e eu acho que isso é também de respeitar. Eles entendem que aquele momento é restrito, apesar de ser um facto público, e portanto vamos encontrar outra lógica de programação com aquela entidade, que lhes dá a mesma dignidade, daquilo que se queria, que era a união de esforços, mas pronto, eles querem aquele momento um bocadinho mais para eles, e portanto nós vamos procurar outra solução em conjunto com eles.

AF – Existe algum Projecto ou alguma acção em conjunto, ou seja que englobe as várias fases desde o planeamento, organização, desenvolvimento, avaliação?

E3 – Sim claro, por exemplo as Janeiras. Eu acompanhei as Janeiras. Portanto quando eu comecei a acompanhar as Janeiras, já tinham seis ou sete anos, são actividades que hoje em dia já terão quinze, dezasseis anos, actualmente já não sou eu que acompanho, e nessa altura, achamos que teríamos que dar uma lufada de ar fresco, só para não ser mais uma coisa de calendário, e juntamo-nos todos à mesma mesa (Câmara e agentes locais) e percebemos o que precisava de mudar. Nomeadamente uma das coisas é as Janeiras funcionam por percursos dentro do Centro Histórico, era dar a liberdade de cada associação escolher quem é que, a quem é que se queria dirigir, ou seja, quem gostaria de visitar naquela noite, a quem gostava de ir dar o bom ano, para não ser uma coisa centrada num percurso único. E portanto todo esse processo foi participativo algumas das coisas que foram criadas nessa altura, eu acho que se mantém até hoje. Passou a haver uma reunião de relançamento da actividade, em que todos dizem o que querem fazer, que percursos a fazer, etc., está mais ou menos estabilizado. Eu fico na dúvida é que se com esta estabilização, aquilo que os grupos querem, se não é fazerem sempre o mesmo percurso, ou seja, eles também sentem, que esta coisa, às vezes de fazer o mesmo percurso tornam o ritual muitas vezes mais fácil, enquanto leitura do próprio evento e portanto acaba por toda a gente querer fazer mais ou menos o mesmo percurso e ir aos mesmos sítios, mas pronto, isso é uma coisa que a gente vê um bocadinho à distância.

AF – E fazem a avaliação da iniciativa?

E3 – Sim é sempre feita uma avaliação e uma perspectivação do que é que é para acontecer. Há coisas a melhorar, por exemplo introduzimos a fogueira no espaço público, passamos a festa cá para fora, para o interesse de todos, há aqui coisinhas que foram acrescentadas por causa desta discussão quando ela passa a ser comum.

AF – A metodologia de trabalho das reuniões da equipa de coordenação é igual à utilizada nas reuniões de coordenação com o respectivo sector?

E3 – Portanto, se percebi, a reunião de coordenação com o sector, neste caso, de Programas e Projectos, que eu sou responsável, bem, se calhar um bocadinho diferente, mas isso pode ser no momento em que as coisas não estão lançadas, ou seja, quando eu comecei a fazer as reuniões de Programas e Projectos, aquilo que achei era que tinha que ser construída em conjunto a metodologia que ia ser seguida dentro do próprio Sector, porque a primeira das coisas é conseguirmos encontrar uma lógica e perceber quais os problemas comuns.

AF – E nas reuniões de coordenação?

E3 – Na segunda parte sim. Porque eu acho que é assim, uma coisa são as reuniões de coordenação que estão relativamente estabilizadas, ou seja, há assuntos chave que tem que ser tratados ou que tem que ser abordados para passagem de informação. Na questão, especificamente no Sector de Programas e Projectos, eu julgo que aquelas primeiras reuniões que se realizaram, mesmo as que se realizaram agora todo o ano para as Jornadas, são reuniões em que nós estamos ainda a construir trabalho, ou seja, ainda não estabilizamos o funcionamento, estamos ainda a, ou seja que as pessoas construíssem por si próprias em conjunto a lógica comum daquele sector. Porque uma das questões que é muito levantada é porque como não participamos todos na reunião de coordenação com o chefe de Divisão, é que as pessoas a determinada altura, há alguns que nunca participam em nenhuma reuniões e sentem-se excluídos, querem um espaço para falarem, querem um espaço para participar e para dar ideias. Portanto os Sectores têm vindo a servir também para as pessoas ter esse espaço.

AF – Achas que no Sector de Programas e Projectos já conseguiram isso?

E3 – Não, porque eu acho que o trabalho de coordenação do sector ainda não está estabilizado. Por exemplo noutras áreas acho que sim, acredito por exemplo no Sector de Associativismo e Animação Cultural que já esteja a acontecer, e também se está a conseguir construir esta lógica dentro do Sector dos Equipamentos Culturais, apesar de ainda não existir, se calhar, uma reunião neste Sector de Equipamentos Culturais que seja inter - equipamentos, mas será que a reunião de programadores não resolve isso? Não sei, são dúvidas que tenho. Mas às vezes organizar demais, mas isto é uma reflexão muito lata que eu tenho em relação ao Serviço Público e é uma reflexão que eu trago em mim, para nunca me esquecer, que não estou aqui para me servir a mim, estou aqui para servir os outros. Porque às vezes nós quando tentamos organizar demasiado um serviço,

uma estrutura, a estrutura já está a engolir-se a ela própria, e às vezes não está a trabalhar para fora, está a trabalhar para si própria, para se manter, porque o processo é tão complexo, ou seja está se aqui a desperdiçar energia e trabalho e eu acho que é preciso equilibrar isto. Ou seja, será que precisávamos de mais uma reunião? Será que precisávamos agora de mais uma lógica de trabalho? Se calhar sim, se estivermos a pensar na lógica, se calhar não se isso for tirar tempo para servir o público e não estarmos só cada vez mais a organizar, a organizar, organizar, e o nosso trabalho passa a ser organizar, organizar, organizar, organizar, e não é, é responder às necessidades da população.

Funcionamento da equipa/ dispositivo de acção?

AF – Como estruturam a acção? Fazem algum tipo de registo?

E3 – No caso do Sector de Programas e projectos aquilo que temos, aliás aquilo que saiu das primeiras reuniões foi algum registo daquilo que as pessoas disseram, as últimas reuniões que foram feitas tiveram efectivamente um registo e tem resultados, resultados esses que foram apresentados até nas próprias Jornadas DAC, ou seja passou tudo por uma construção em conjunto do que era o Sector, das dúvidas que tínhamos do sector, das dúvidas das dificuldades que tínhamos tido neste sector, o que é que significa não ter uma coordenação disponível, o que é que significa se existisse uma coordenação do Sector. Porque quando há problemas, a, eu retiro-me um bocadinho desta posição de coordenadora porque para sermos coordenador temos que cumprir um determinado papel, e portanto, aquilo que quis também fazer, foi também questionar, o que é que aconteceu por não existir coordenação, o que é que aconteceria se existisse uma coordenação, o que é que se ganhava, o que é que se está a perder, falta uma coordenação.

AF – Esta equipa propôs outras formas de trabalho, nas Jornadas por exemplo?

E3 – Sim. Propôs uma reestruturação do Sector, questionámos a arrumação do próprio Sector por exemplo fazer a associação de Projectos directamente aos Programas, todos participamos na proposta, só não participou quem não quis, tem que se dizer, foi toda a gente convocada, toda a gente sabia quando íamos reunir e qual era o sentido da reflexão, e pensamos fazer o levantamento, quase que do discurso e das entrelinhas do discurso para perceber o que é que as pessoas sentiam, que necessidades sentiam. Há pessoas que necessitam de uma coordenação, porque precisam de interlocuções, porque

se não falarem com a coordenação do Sector de Programas e Projectos, não falam com ninguém que lhes consiga transmitir informação, com quem precisem de um apoio quase que moral até ao desenvolvimento das acções que estão a fazer. As pessoas também têm posturas diferentes, mesmo eu considerando uma coordenação não existente, ou seja, eu tenho uma coordenação que foi indicada, mas não tenho tempo para a fazer, não tenho condições absolutas para a fazer! Mas mesmo tendo essas limitações, há pessoas que se me dirigem de forma diferente. Há pessoas que continuam o seu trabalho e está, pronto, vão andando, vão fazendo, há pessoas mesmo com a coordenação nos solicitam para a reflexão, para orientar, olha procura este caminho ou procura um outro!

AF – Como coordenadora deste Sector, tens autonomia?

E3 – Não total. Sei que tenho limites à autonomia, alguns são formais outros não. Tenho total liberdade para propor, sinto que somos estimulados para propor e melhorar.

AF – Esses limites estão relacionados com questões financeiras?

E3 – Por exemplo há limites à validação das actividades, há limites, pronto. Aliás se calhar uma das dificuldades que eu sinto hoje em dia, é me confronto com os estágios da malta nova que vem para aí, é que nós temos que nos esforçar para não nos pré condicionarmos às condicionantes que sabemos que existem. Ou seja, como nós sabemos, que há trinta e uma mil condicionantes, e como é que construímos? Isso tem vindo a ser colocado aqui na Divisão, nós temos que ser criativos e se calhar vamos ter que renovar, mas esta conversa, é uma conversa que existe, se existe, existe a consciência, agora a transformação não é uma coisa imediata, é uma coisa que se constrói!

Promoção de um colectivo de trabalho?

AF- Consideras que o facto dos técnicos da equipa de coordenação possuírem habilitações académicas , potencializa a equipa?

E3 – Eu aqui vou colocar duas coisas na balança. Se por um lado, estamos a falar de diversas formações académicas, as experiencias diversas são positivas, mas depois começamos a ter aqui alguns constrangimentos, que é, pode haver pessoas com competências fantásticas, quer seja por experiência, que tenham lá de fora por experiência que tenham com o Movimento Associativo, de património que construíram dentro da própria câmara, ou seja pela experiência do trabalho na própria câmara, mas,

o Sistema Público, e a legislação em vigor, não pode valorizar essas pessoas nas competências que tem, e aqui estamos a falar também monetariamente, se elas não tiverem um grau académico, portanto eu considero isto muito limitativo. Não há forma nenhuma de uma pessoa ser brilhante enquanto técnico, neste momento enquanto Técnico administrativo, mas que é brilhante enquanto Técnico, e que faz trabalho Técnico e até se nós conseguíssemos dar até alguma definição em termos de reconhecimento dessa capacidade, iria muito mais longe do que aquilo que vai! Mas que se não estudar, se não for à procura de um determinado grau académico, não se consegue resolver o problema daquela pessoa. Aquela pessoa terá que estar sempre condicionada, o seu percurso profissional estará sempre condicionado ao seu grau académico, e isso não é justo! E isso não acontece no privado! E isto é um desfasamento da vida real! Ou seja, esta coisa das competências da vida activa depois não tem tradução na Administração Pública. Portanto aqui dois discursos que são contraditórios. Portanto estas pessoas não têm o reconhecimento do que o trabalho que desenvolvem está ao nível de um determinado padrão de renumeração, porque se essa resposta pudesse existir, se calhar as pessoas, em vez estarem, como é que eu hei-de dizer, a tentarem não fazer o seu melhor, a tentar não fazer o seu melhor (risos), porque não recebem renumeração suficiente para o fazerem. Agora aquilo que me parece é que existe uma tendência cada vez maior, precisamente para distinguir tarefas, consoante as categorias, porque é a forma de como está normalizado o Serviço Público, ou seja, Técnicos superiores fazerem trabalho, tendencialmente para o futuro de planeamento e depois existirem as outras categorias profissionais que tendencialmente vão executar.

AF- Os restantes elementos da equipa reconhecem isso?

E3 – Sim reconhecem e conhecem esta dificuldade.

AF – Mas o trabalho dessa (s) pessoa (s) nessa (s) situações é valorizado pela Divisão, ou não?

E3 – Sim. Reconhece esta dificuldade e reconhece o trabalho que esta (s) pessoa (s) faz (em).

AF – Achas que essas pessoas se sentem valorizados ou reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem?

E3 – Depende.

AF- O teu trabalho é reconhecido pelos restantes elementos da equipa?

E3 – Sim.

AF – E a equipa do Sector de Programas e Projectos, reconhecem o teu trabalho?

E3 – Eu assumo, as minhas falhas, sei que eles conhecem as limitações do trabalho que eu tenho desenvolvido. Portanto eu acho, que sim, que toda a gente reconhece o bom e o mau.

AF – E em relação á Chefia?

E3 – Também. Uma coisa é o discurso que nós fazemos e a forma como nos relacionamos uns com os outros. Eu acho que todos temos noção da forma do nosso desempenho pelas coisas que não se dizem formalmente, há coisas que se vêem, à discursos que não se fazem, portanto toda a gente tem noção da capacidade de desempenho.

AF- Identificas-te com os elementos da equipa? Da divisão

E3 - Sim, claro que sim. Tive uma estagiária, aqui há uns dias atrás, que entrou aqui, e me confrontou (risos), eu fui fazer uma visita ao Cineteatro S. João com ela, uma visita aos espaços em que ela iria trabalhar nos próximos tempos, e portanto chegamos à sala, depois de termos ido ao terraço, e ela vira-se para mim, e disse-me, tu gostas mesmo daquilo que fazes! E de repente, eu se calhar percebi que sim. Tenho que admitir que sim, ou seja à parte das dificuldades todas que existem, do vir trabalhar todos os dias para o mesmo sítio, é horrível, pronto, é horrível trabalhar! (risos) Deveríamos ter uma vida diferente! Agora, o trabalhar todos os dias no mesmo sítio é uma obrigação, é como cozinhar todos os dias, eu adoro cozinhar! Mas se me pedirem para cozinhar todos os dias já não me apetece pensar no que é que vou fazer. Portanto à parte disto tudo, sim, sim, e gosto desta equipa.

AF- Identificaste com os princípios desta Divisão, desta equipa?

E3 – Sim.

AF – Achas que o trabalho em equipa favorece processos de melhoria profissional?

E3 – Sim, não tenho dúvidas. Há partida o próprio contexto que esta Câmara tem, da participação, nos coloca num padrão de pensamento que é totalmente diferente daquilo que nós possamos pensar relativamente à gestão da coisa pública. E isso coloca-nos num posicionamento mental, quer para trabalhar para o exterior, mas que também utilizamos aqui dentro, portanto isso é um padrão de comportamento já diferente se calhar daquilo que eu esperaria dum contexto de trabalho.

AF – Achas que existem hábitos de participação democrática e de afirmação pessoal de cada elemento?

E3 - Há pelo menos transversalmente o principio genuíno da participação, ou seja, de que os processos que estão a ser construídos são da integração e da participação e da

abertura a todos os níveis da Divisão de acção Cultural. Não considero um processo fechado, ou seja, estamos em fase, há que abrir à participação de todos, acho que se estão a criar espaços em que todos dão o seu contributo. Nas Jornadas, por exemplo levantou-se, a questão de às vezes nós não percebemos o que é que o outro do lado faz, e isto é verdade, mas surgiu lá uma coisa, que eu espero mesmo que a gente consiga fazer, que é, nós fizemos uma vez uma actividade pedagógica dirigida às crianças que é virar o S. João do avesso e eles assumem os nossos papeis, se calhar precisamos fazer isso internamente, porque eu não consigo sentir as dores da pessoa que varre e que tem a bata rota, ou da pessoa que está na portaria e que tem uma acústica péssima, ou que, pronto. Portanto se calhar precisamos todos de mudar de papéis sem preconceitos para valorizarmos mais aquilo que a outra pessoa faz, para não reclamarmos à toa, tipo, aquele estúpido não me deu aquilo na hora certa, portanto nós falamos todos à toa, porque não sabemos o que o outro sente ou que faz, portanto precisamos de mudar um bocadinho. Portanto tudo isto, e as pessoas terem abertura para dizer o que vai mal e ao mesmo tempo terem abertura para dizerem, obrigada, isso é transparência e participação, que demonstra um grau de abertura, que por princípio eu não acharia normal numa Organização Pública.

AF - Por exemplo, em relação a outras Divisões desta Autarquia, o modelo é o mesmo que na DAC?

E3 – Não. Cada serviço funciona como cada serviço, portanto cada serviço funcionará à sua maneira, não há o mesmo grau de participação que nós temos aqui dentro, eu acho que nós temos um grau de intimidade com todos os níveis hierárquicos que não é normal, não é normal, não é normal o vereador cruzar-se comigo e partilharmos uma angústia, ou rapidamente fazermos uma abordagem para resolver um problema qualquer, ou combinarmos que é preciso qualquer detalhe para o fim de semana.

AF – Conhecendo através das redes de parceria o funcionamento de outras Autarquias, consideras que a Divisão de Acção Cultural desta autarquia aplica o mesmo modelo funcionamento que as outras?

E3 - Muito diferente. Há coisas muito, muito, muito diferentes, coisas que tem a ver com a dimensão, portanto, aqui na Divisão de Acção Cultural, teve um grau de desenvolvimento que começou se calhar no início dos anos noventa, se calhar um bocadinho antes, e que se estende até hoje, portanto houve um crescimento. E agora estamos numa outra fase, mas a questão é que existe património. Há sítios em que começaram à pouco tempo, há outros, nós aqui temos uma quantidade de funcionários

para diversas funções, há sítios em que é o Vereador quem faz a programação, por exemplo em que são só 80 funcionários naquela Câmara, portanto, nós aqui temos um Departamento de Cultura e Desporto, temos um Departamento de Educação e Intervenção Social, temos uma Divisão de Turismo e de Desenvolvimento Económico, etc, isso somos nós, se calhar representa uma centena de pessoas se não representar mais, mas há Câmaras em que o Departamento de Cultura, Turismo, Desporto, Desenvolvimento Económico é um corredor e a Divisão de Educação é uma pessoa, portanto, há uma pessoa para o Turismo, uma pessoa para a Cultura, uma pessoa para o Desporto e uma pessoa para o Desenvolvimento Económico e é provavelmente o Vereador que está no fundo do corredor que... Consigo perceber que, isto porque trabalhamos muito com outros Equipamentos Culturais, que a nossa lógica de funcionamento é um bocadinho diferente da das outras Autarquias, ou seja, 90% das Autarquias com que eu me cruzo não existe Divisão de Acção Cultural, existe um Teatro, e esse Teatro cumpre a função de ligação à população, uma das coisas que nós tivemos desde o início que nos começamos a cruzar com as outras pessoas de outras Câmaras, foi tentar explicar que o Teatro é só um nó de uma rede e que achávamos que nós não estamos sozinhos na rede, e portanto que os equipamentos das associações, etc, também fazem os outros nós, e que cada um desses nós são pontos de encontro, e que os outros são tão importantes como nós, e que trabalhávamos participando, e que trabalhávamos por territórios, e que a lógica dos territórios não é inferior à lógica dos equipamentos, pronto, e isto às vezes é muito complexo de explicar, porque as pessoas aquilo que tem e vem é o Teatro, e a equipa que existe é a equipa do Teatro e portanto só recebem, não trabalham com. Também depende muito, acho que cada vez mais vai havendo abertura para os equipamentos culturais integrarem em si a realidade que os rodeia, pronto, acho que cada vez mais existe uma tendência para não achar que a Banda Filarmónica é uma chatice ir lá, ou estar a servir as escolas. Esta Autarquia começou, por isso é que eu digo, por razões históricas, por razões também muito centradas em pessoas que dirigiram o Departamento de Cultura, em que tinham uma visão do desenvolvimento cultural do concelho, ou o papel que a cultura tinha para o desenvolvimento das populações, e se em determinado momento, fizeram disso uma das prioridades da Câmara, portanto, o nosso estado de desenvolvimento é diferente, ou diferente. Uma das coisas que se pode notar é que o nosso estado de desenvolvimento não é o de expansão, mas o já estarmos, não só numa fase de contenção, mas o já estarmos a rever o que se passou e o que precisa ser renovado, portanto nós já estamos a

entrar na fase dois, ou na fase três, não sei, ou seja já digerimos e já estamos a querer mudar de nível, e eu noto discurso. Por exemplo, à uns anos atrás, o discurso das pessoas a nível nacional na área da cultura era um discurso muito centralizador e muito fechadíssimo e dirigista em relação ao público, ou seja, os programadores programam para um público que é pobrezinho de espírito e que precisa de ser educado. Nós sempre dissemos não! Eu não me revejo neste discurso e chegamos a retirarmo-nos de alguns processos de discussão, não sem dizer que nós estamos aqui para fazer em conjunto, e noto que este nosso discurso não é de agora. Aquilo que noto hoje em dia, este discurso de fazermos com os outros, de melhoria de projectos com a comunidade que existem, que é, e isso às vezes chateia-me, que é uma discussão discursiva, ou seja uma muleta discursiva daquilo que estamos a viver na cultura hoje em dia, ou seja são as mesmas pessoas que antes diziam que, que se sentiam superiores às pessoas que serviam, que agora dizem que não há outro sentido, que não o fazer com. Portanto o discurso global também muda. Agora aquilo que eu acho é que o nosso discurso, aqui na Câmara é assim já de há muitos anos, o de fazer com.

AF – Como caracterizas o teu trabalho enquanto elemento desta equipa?

E3 – Não sei, diz-me tu! (risos) É que ver de fora é muito mais fácil....

AF – Em três palavras, ou em poucas palavras, o que é para ti a Divisão de acção Cultural?

E3 - (silêncio) É pá não consigo! O meu trabalho aqui na divisão? Tinha mais facilidade em te dizer o que é que não é! Ou seja o que é que eu tinha aspiração de melhorar. (silêncio) Eu acho que tinha como aspiração de fazer, acho até que ficou da avaliação do Sector de Programas e Projectos, fazer Projectos mais integrados de resposta à população, ou seja a partir de diagnósticos de necessidades ou de problemas que existem na população, e a cultura de forma transdisciplinar com outras áreas do social, conseguíssemos de forma mais cirúrgica agir, ou seja ajudar, não digo a resolver, mas a reflectir problemas da comunidade e eventualmente de forma criativa a encontrar soluções.

AF – O que é que é para ti a Divisão de acção Cultural?

E3 – (silêncio) É uma grande parte da minha vida, isso é logo a primeira, 70% da minha vida, é uma coisa que me realiza, e é uma coisa que me satisfaz e que quase num acto de fé eu acho que, ou seja, que fazemos o nosso melhor, tendo em conta o contexto em que vivemos e os recursos que temos. Podemos fazer ainda melhor? Podemos. E temos essa consciência, e isto não pode ser é uma angústia. Eu não conheço muita coisa que seja

perfeita, agora termos a consciência de melhorar, e eu sei que estamos a fazer bem, temos a preocupação com a população, temos a preocupação de os atender, de os ouvir, de lhes responder, de os integrar, de estarmos com, de construirmos, ou seja, eu acho, que não estamos fechados, e isso é o ponto-chave de uma Instituição que faz a gestão do território, é isso que uma Câmara em teoria faz, a administração e a gestão de um território. A parte que nós fazemos é a parte que está ligada às pessoas.

AF – Obrigada pela tua colaboração

E3 – Ora, de nada.

4ª Entrevista dia 27 de Abril de 2011 – E4

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 17 horas.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde XXX, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização desta entrevista?

E4 – Claro. Força Anabela.

Caracterização do Entrevistado/a

O meu nome é XXX, o serviço, é aquele que tu conheces, a Divisão de Acção Cultural, inserida no Departamento de Cultura e Desporto da Câmara Municipal de XXXX, e tenho a responsabilidade de coordenação dos equipamentos Culturais Municipais, ao nível da técnica, do funcionamento, obras, logística, etc., etc.

Tenho uma Licenciatura Gestão Recursos Humanos. Comecei a trabalhar na Autarquia, aqui na Cultura em Maio de 1988, e sempre trabalhei nesta área. Inicialmente o tipo de contrato era anual, eu tive, já não me recordo bem, mas para aí uns três ou quatro anos com o regime de contratos anuais e depois entrei para o quadro, para contrato a termo indeterminado.

E4, 53 anos, sexo masculino, natural do concelho de Aljustrel e residente em Setúbal.

Trabalhador da Câmara Municipal de XXXX, inserido no Departamento de Cultura e Desporto e na Divisão de Acção Cultural, com contrato por tempo indeterminado (faz parte do mapa de pessoal da autarquia). Responsável pela coordenação do Sector de equipamentos Culturais Municipais.

Licenciado em Gestão de Recursos Humanos.

Valorização Profissional

AF – Em termos de acções de formação, nos últimos três anos, tens participado por iniciativa tua? Por iniciativa da Autarquia? Por iniciativa da Divisão?

E4 – Sim participei numa ou duas acções ao nível do SIADAP e depois outras formações que fiz foi fora do contexto autárquico. Aliás, eu até sou daquelas pessoas que do ponto de vista interno, da formação interna, tenho feito poucas formações, umas vezes porque não tenho possibilidade, outras vezes porque as formações não me dizem muito. Mas por acaso, eu acho, que é um assunto que temos que melhorar, no sentido de procurarmos outras formações mais específicas.

AF – Sentes falta de formação específica para a área que estas a coordenar?

E4 – Não, nessa área não sinto. Acho que tenho as competências suficientes (risos), para desenvolver estas funções.

AF – Diz uma coisa, a Divisão de Acção Cultural envolve os seus trabalhadores na organização de propostas para formação profissional?

E4 – Se envolve, isso não te consigo dizer concretamente. Mas, normalmente é pedido para nós falarmos com as pessoas, no sentido de fazer o levantamento das suas necessidades e depois informamos a chefia das formações que achamos que são indispensáveis para as pessoas que trabalham na nossa divisão e mais concretamente das pessoas que trabalham mais directamente comigo. E, sim, fazemos todos os anos. Aliás a Chefia solicita isso sempre às pessoas, essa informação, que eu acho que é uma atitude e uma forma, uma linha de trabalho bastante interessante. Agora, o que é facto também é que nem sempre, da parte do nosso Departamento de Recursos Humanos existem acções que nós gostaríamos que existissem, ou que os nossos trabalhadores fizessem. Sei que existem muitas dificuldades, e que por vezes não se consegue responder a todas as necessidades apresentadas.

Funcionamento e Operacionalização da Equipa

AF- Qual a periodicidade das reuniões da Equipa? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão?

E4 – Sempre que necessário, mas com a periodicidade semanal. Estas reuniões estão sempre convocadas para as 2ª feiras, só são desconvocadas quando Chefe não pode, mas a equipa sabe que todas as segundas feiras às 10horas da manhã tem as reuniões de coordenação, no Cineteatro S. João.

AF- Quem determina a periodicidade das reuniões?

E4 – O chefe da Divisão.

AF – Quais os conteúdos destas reuniões?

E4 – Todos os conteúdos que dizem respeito à nossa Divisão e não só. Normalmente, e acho que isso é uma atitude muito importante, o Chefe da Divisão informa os Técnicos que fazem parte desta equipa de coordenação, das grandes linhas ou questões que estão no momento na Autarquia, ou pelo menos dá notícias importantes que todos temos que saber, quer ao nível do Orçamento, quer ao nível da assiduidade, quer ao nível da actividade municipal, projectos, enfim, actividades que importa que os elementos da equipa tenham conhecimento. Estas informações são muito importantes para orientar o nosso trabalho, para as nossas posições no contacto com outras Entidades exteriores.

Mas fundamentalmente, estas reuniões servem para organizar, digamos que ao pormenor, planificando em conjunto, quer dizer, porque nesta equipa de coordenação estão as várias pessoas que tem responsabilidades nas diferentes áreas de intervenção da Divisão, e esta programação é constante, mas até fora destas reuniões, sempre que os próprios técnicos sintam necessidade de reunir, para tratar de assuntos com mais pormenor. Ou seja desde o planeamento ao desenvolvimento e depois também a questão da avaliação. A avaliação às vezes não é feita com tanta necessidade ou regularidade com que deveria ser feita, reconheço isso, e às vezes deveríamos ir um pouco mais fundo na avaliação, de tentar encontrar às vezes as causas, de algumas anomalias e irregularidades que acontecem, para tentarmos corrigir. Sinto que ao nível da avaliação poderíamos ir um pouco mais fundo, mas enfim, a nossa vida é uma vida tão complicada e às vezes tão cheia de tarefas que, às vezes isso não permite.

È uma forma de trabalhar muito interessante a da nossa Divisão, aliás eu não consigo conceber outra forma de trabalhar nestas áreas. Nestas áreas de Acção Cultural, da Cultura, se não trabalharmos todos em conjunto é uma chatice, portanto, acho que é muito importante esta forma de funcionamento.

Funcionamento da equipa/ dispositivo de acção?

AF - Como responsável ou coordenador por determinadas áreas que anteriormente referiste, como planificas a acção com a tua equipa?

E4 – Nós estamos sempre em contacto, digamos assim, independentemente de fazermos com alguma regularidade as reuniões das várias equipas, das equipas técnicas, das equipas de coordenação do Cineteatro S. João, das equipas de apoio logístico, etc.,. Independentemente de fazermos essas reuniões, temos conversas com alguma regularidade, umas mais que outras, mas diariamente falamos todos uns com os outros. Eu sou responsável pelos equipamentos culturais municipais que estão em várias freguesias, o Cine Teatro S. João que está em XXXX, o Auditório Municipal de XXXX em XXXX e o Centro Cultural de XXXX que está em XXXX, se bem que a maior responsabilidade está aqui no Cineteatro S. João, porque é o equipamento com maior dimensão e daí que demos uma atenção mais particular e diária, como é evidente. Mas também é evidente que os colegas que estão nos outros equipamentos também têm responsabilidades de acompanhamento de actividades.

AF – Na planificação das acções existe a equipa grande da coordenação e depois equipas específicas com cada técnico da coordenação, como se desenvolve o processo de planificação no sector dos Equipamentos Culturais?

E4 – Vamos ver, eu não tenho a responsabilidade da programação dos equipamentos, tenho a questões que referi anteriormente, nomeadamente as questões do funcionamento dos equipamentos, ao nível técnico, ao nível logístico e ao nível da conservação e manutenção dos equipamentos. Assim essa planificação é feita de acordo com as actividades que acontecem, nós, no meu sector, o nosso trabalho é responder aquilo que é preciso ao nível da programação, por exemplo, a equipa responsável pelas questões da programação programam os equipamentos culturais e os técnicos que acompanham os equipamentos culturais tem a responsabilidade de estar presentes, de acompanhar, de resolver as situações, mas a planificação de acompanhamento e apoio às actividades, pelos técnicos de som e luz dos equipamentos é feita por mim com eles. Portanto essa planificação é feita por mim conjuntamente com a equipa do sector de equipamentos culturais, isto porquê, porque cada um dos equipamentos tem um técnico ao nível dos equipamentos áudio visuais, de som, de luz e imagem, etc., e que também acompanha as actividades. À partida é sempre o Técnico do respectivo equipamento que acompanha mas, acontece por vezes, que são necessários outros tipos de apoio, e aí, com frequência os Técnicos rodam pelos diferentes equipamentos para darem apoio uns aos outros, no sentido de resolverem problemas em actividades mais complicadas, essa planificação é feita por mim, que tenho essa responsabilidade, mas sempre com a colaboração e apoio dos colegas, como é evidente. Por vezes pode haver alguma falta de comunicação, algum impedimento de última hora, mas nós temos internamente, no sistema informático um mapa, a que todos os Técnicos tem acesso, em que eu diariamente coloco toda a informação que os técnicos tem que ter, das actividades que vão acontecer, dos horários, das necessidades que são precisas fazer para ultrapassar dificuldades. Assim todos os Técnicos sabem, que consultando aquele mapa que está sempre actualizado, ou pelo menos o mais actualizado possível, e se existir alguma dúvida de última hora, é só clicar no mapa e sabem onde são as actividades, os horários, quais as necessidades logísticas, quem são os Técnicos que acompanham, etc.,. É também uma forma de trabalhar interessante.

AF- Como se estabelece a ligação entre a equipa de coordenação e os Sectores sobre os quais são responsáveis?

E4 – Sempre que existe a necessidade juntamo-nos todos os que estão relacionados com a actividade, por exemplo os responsáveis pela programação dos equipamentos, o responsável pelo funcionamento do equipamento, o responsável pelo Movimento associativo de determinada Freguesia. Portanto o pessoal junta-se, sentamo-nos todos à mesma mesa, trocamos informação sobre as mais variadas coisa que podem acontecer ou que acontecem e tenta-se prevenir e encontrar soluções.

AF – A proposta é conjunta, nesse caso? Fazem algum tipo de registo das reuniões?

E4 – Actas não é muito habitual fazer-se, neste Sector de equipamentos, mas enfim, porque, que somos todos responsáveis e portanto todos os colegas sabem que quando assumem determinada tarefa, é para cumprir, e não é preciso isso estar escrito para que isso venha a acontecer. De facto não é muito usual fazerem-se actas. O nosso trabalho colectivo aqui, dá-nos garantias. Aliás não temos motivos nenhuns para pensar que isso pudesse acontecer, mas por vezes existe a necessidade de dizermos que tens que fazer assim, com uma palavrinha um pouco mais ríspida, perante uma atitude menos correcta sobre a decisão do trabalho, mas isto acontece em todas as organizações, e portanto, as pessoas que tem a responsabilidade de conduzirem as equipas, em alguns momentos, pode acontecer que tenha que existir uma palavrinha mais ríspida, mas não tem sido, não tem sido prática, acontece esporadicamente.

AF – Sentes que tens autonomia para a realização de acções?

E4 - Bem, autonomia total não poderei dizer, porque nós temos responsabilidades que nos são atribuídas, e não podemos fazer as coisas como queremos, às vezes há certas regras que temos que implementar, às vezes uns concordam e outros não concordam, mas isso acontece. Na verdadeira assunção da palavra – autonomia, talvez não, mas sim tenho alguma autonomia para desenvolver as minhas tarefas, aliás, eu pessoalmente até acho que é uma forma, digamos, boa de trabalhar, eu pelo menos, com as equipas que tenho responsabilidade de trabalhar, eu pessoalmente não gosto, não é o meu estilo, de dizer, tu fazes isto! tu fazes aquilo! Não, há tarefas que estão distribuídas em conjunto, as pessoas já sabem quais são as tarefas que tem que desempenhar, não é, e portanto dizemos que temos um elevado grau de autonomia para desempenhar aquelas tarefas, para desenvolver aquelas tarefas, sem existir a necessidade de estar sempre a procurar, com é que se faz isto? ou como é que se faz aquilo! Eu acho que é assim que as organizações devem funcionar, desde que a tarefa seja bem executada, e que a pessoa

que esteja responsabilizada por fazer aquela tarefa, faça a tarefa bem feita, e desde que as coisas aconteçam, quer dizer é sempre bom haver algum grau de autonomia, para que as pessoas tenham orgulho naquilo que fazem e que tenham mais vontade em participar e em gerir também um pouco as suas actividades, eu acho que isso é muito importante. Portanto, resumindo, autonomia, digamos na verdadeira acepção da palavra, nunca teremos, porque estamos dentro de uma organização, em que temos que cumprir determinadas regras, mas, temos algum grau de autonomia, eu pessoalmente considero que temos algum grau de autonomia para desempenhar as nossas tarefas.

Promoção de um colectivo de trabalho?

AF – Consideras que o teu quotidiano profissional esta inserido num quadro de intervenção onde se reflecte e discute a acção, de forma a encontrar estratégias futuras para a acção?

E4 – Sim, direi que sim. Evidentemente que com algumas limitações, às vezes nem sempre satisfeitos porque gostaríamos, de intervir mais, de participar mais, enfim de colaborar mais.

AF – Consideras então, que a equipa trabalha em ambientes formativos?

E4 – Sim, sim. Valoriza-se a opinião e a experiencia de toda a gente, os amuos também, as limitações. Tentamos sempre ter uma atitude pró activa no sentido de ver onde existem as dificuldades e tentar ajudar os colegas que eventualmente tenham algumas dificuldades. Eu acho que neste tipo de trabalho a nossa equipa é uma equipa que tem dado boa conta desse recado.

AF- Identificas-te com os restantes elementos da equipa?

E4 - Sim, não tenho razões para dizer que não. È evidente que existem momentos em que as opiniões divergem, como é natural, como em tudo na vida, mas sim identifico-me com os elementos e com a Divisão, na forma como funcionamos, como partilhamos os objectivos, etc.,.

AF – Achas que esta forma de trabalho em equipa, favorece o vosso desempenho em termos profissionais?

E4 – Bastante, bastante. Nestas áreas, como noutras, mas sobretudo nestas áreas, não vejo que haja condições para funcionar de outra forma, não é. Porque repara, a área da Cultura é uma área tão abrangente, falamos com tanta gente, falamos com tantas Instituições, com tantas Entidades, temos tantos assuntos para tratar, tanta coisa para

resolver, que se, não houver esse, essa capacidade, essa vontade, essa, digamos, essa abertura para funcionar com alguma autonomia, com alguma responsabilidade, portanto, as coisas podiam ser complicadas, os processos ficavam todos emperrados e as coisas não funcionavam. Sim, acho que sim, que isso é importante.

AF- Gostaria por último de te colocar a seguinte questão. Em três palavras ou em poucas palavras, como caracterizas o teu trabalho enquanto elemento desta equipa?

E4 – Como é que eu caracterizo o meu trabalho. È um trabalho com bastante responsabilidade, que exige bastante responsabilidade, que exige bastante atenção, e é um trabalho para o qual é necessário ser bastante metódico.

AF – E em relação à Divisão, como a caracterizavas?

E4 – É uma grande Divisão. (risos). Sabes porquê? Porque, independentemente do equívoco que nós temos, que é aquela Divisão “que está sempre em festa”, etc., porque ao fim ao cabo somos aquela divisão que fazemos os espectáculos, que fazemos as festas, enfim, que fazem as coisas para as pessoas se divertirem, portanto reconheço que da parte de muita gente, apesar de nos dizerem que estamos sempre em festa, também nos dizem vocês são uma grande Divisão! Para mim é uma divisão onde dá vontade de trabalhar, porque nós contactamos e convivemos com realidades tão diversas, tão dispersas e com culturas tão diferentes umas das outras que é uma divisão onde de facto dá muito prazer em trabalhar.

AF – Obrigado pela tua colaboração.

E4 – De nada, sempre ao teu dispor.

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 15 horas e 30 minutos.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde XXXX, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização desta entrevista?

E5 – Autorizo

Caracterização do Entrevistado/a

Eu trabalho na Divisão de Acção Cultural, integrada no Departamento de Cultura e Desporto da Câmara Municipal de XXXX, tenho 40 anos, solteiro, natural de Setúbal e resido em Setúbal.

A minha identificação profissional, se me perguntas como é que eu respondo quando me perguntam qual é a minha profissão, eu considero-me um Animador Sócio Cultural. Tenho um Curso Profissional de Animador Social de uma Escola Profissional, foi o primeiro curso de animação que existiu em Portugal, foi tirado em 1992, portanto já passaram uns bons anos. Depois tentei tirar uma Licenciatura de Animação Sócio Cultural na Escola Superior de Educação de Setúbal, mas desisti, porque acho que o ensino superior nesta área está a léguas da realidade. O meu local de trabalho, em termos físicos é o Cineteatro S. João, Equipamento Cultural da Divisão de Acção Cultural, tenho responsabilidades, eu sou responsável pelo Projecto Municipal de Cinema, ou seja, em grande medida pela programação de Cinema no Auditório Municipal de XXXX, neste caso o único equipamento com equipamentos para projecção regular de Cinema, depois também faço, dentro da área do Cinema, outras acções e iniciativas de divulgação e de captação de Público, nomeadamente o trabalhar em parceria com outras instituições para a realização das actividades de Cinema, dos quais destaco dois, que é o Festival de Cinema Francês, intitulado Cine France, com o Departamento de Francês, se calhar não se chama departamento, mas não me lembro agora do nome correcto, da Escola Secundária de XXXX e o Festival Nacional de Curtas Metragens – Cão Amarelo, da Associação Odisseia do XXXX. Depois tenho a responsabilidade de um território que é a Freguesia de XXXX, essa responsabilidade tem a ver com a programação cultural na Freguesia e o apoio às Entidades Culturais que aí desenvolvem as suas iniciativas, nomeadamente, as colectividades e a comunidade educativa, dentro disto também sou responsável pelo acompanhamento ao Movimento associativo desta Freguesia. Depois sou também responsável por duas iniciativas, que são as Comemorações do 25 de Abril no Concelho de XXXX e pelo Ritual das Janeiras que se realiza, como se sabe, no dia 6 de Janeiro, todos os anos. Estas são as minhas responsabilidades directas, além disso também faço parte de uma equipa de trabalho, criada à pouco tempo, para o desenvolvimento de uma Candidatura do Qren, para a animação do Centro histórico de XXXX, intitulada Castelos no Ar, cujo objectivo é não

só a animação do Castelo mas também do próprio Centro Histórico, neste momento apenas nos meses de verão mas que se poderá equacionar a hipótese de ser mais alargado no tempo, não sei.

AF – Há quantos anos trabalhas na Autarquia?

E5 – Eu faço 15 anos em, para o ano faço 15 anos de serviço. Primeiro entrei com um contrato, apesar das várias alterações legislativas que já existiram, eu entrei naquela altura, com um contrato a termo de um ano, que foi renovado, já não me lembro se durante 3 ou 4 anos, nessa altura passei para contrato por tempo indeterminado, passei para o quadro de pessoal, o antigo quadro de pessoal, neste momento, com a nova legislação sou do mapa de pessoal.

Valorização Profissional

AF – Em termos de acções de formação, nos últimos três anos, tem participado por iniciativa tua? Por iniciativa da Autarquia? Por iniciativa da Divisão? Como é que isto se passa?

E5 – Tenho feito algumas, aliás tenho feito várias, mas, aquelas que eu acho mais importantes são aquelas para a minha valorização pessoal e profissional, nomeadamente, a autarquia faz parte de uma rede de Equipamentos Culturais denominada ARTEMREDE, que é uma rede de equipamentos mas que funciona também como valorização profissional de Técnicos. Portanto a formação que os Técnicos têm nesta área é muito da formação não formal, isto dos cursos surgiram agora, porque antigamente quando não existiam essas formações, essas áreas tinham pouca formação, as pessoas quase que a tinham que procurar e criar. Particpei num curso, que gostava de afirmar, que foi de um Curso de Relações Públicas e Marketing Cultural pela Artemrede e que foi um Curso de trezentas e tais horas, que foi uma acção no tempo certo, na altura certa. A divisão propôs-nos formação porque era uma formação muito específica para a nossa área, depois por parte da Autarquia tenho feito várias formações, Outlook, Legislação, portanto aquelas formações que servem para qualquer funcionário público.

AF – Diz uma coisa XXX, sentes que a Divisão de Acção Cultural envolve os seus trabalhadores na organização de propostas para formação profissional?

E5 – Sim, sim, sim, sim. Nós temos oportunidade de apresentar proposta para formação. Se essas propostas vão avante ou não, isso é uma outra conversa! Porque tendo em conta as restrições orçamentais que temos. Mas se a pergunta é, se eu me sinto à vontade para propor, sim tenho essa liberdade. Eu também tenho participado noutras acções de formação, estou a recordar-me agora, como a Autarquia participa em muitas parcerias e nomeadamente nos Projectos Europeus, participei em várias acções de formação, no âmbito do Projecto Trilhos, várias acções que tinham a ver com o trabalho local, desenvolvimento social e trabalho em zonas rurais.

Funcionamento e Operacionalização da Equipa

AF- Qual a periodicidade das reuniões da Equipa? Existem reuniões periódicas, não existem? Estão formalizadas, não estão? São Formais, informais? Como é que acontece aqui na Divisão?

E5 – Como eu disse há pouco, todos nós temos áreas de responsabilidade e portanto na coordenação estão os coordenadores das diferentes áreas, que não são todos os trabalhadores da Divisão, atenção. Eu faço parte desse grupo de coordenação, o grupo de coordenação reúne semanalmente à segunda-feira, no Cineteatro S. João, já reuniu noutros locais quando o S. João esteve em obras, e é um momento em que nós por um lado avaliamos o trabalho que foi feito na semana anterior, preparamos o trabalho da semana seguinte ou da semana seguinte, e também, se calhar não tanto quanto possível, reflectimos um pouco entre muitas aspas o que andamos aqui a fazer!

AF – Em termos da planificação das acções, como é feita pela equipa?

E5 – Na reunião de coordenação define-se quais as áreas de intervenção, depois existem equipas pluridisciplinares que trabalham para a organização das acções. Dando dois exemplos, o trabalho de um Festival de Cinema, é definido na reunião de coordenação como se vai fazer o Festival de Cinema, depois eu preciso reunir com os Técnicos que estão envolvidos na acção, nomeadamente os técnicos que estão, neste caso os técnicos responsáveis pelos próprios equipamentos, para organizar trabalho e reunir, neste caso também com o parceiro, portanto existe aqui uma espécie de dois grupos de trabalho, um com o parceiro e um com os técnicos, com os trabalhadores que estão envolvidos. A programação é do técnico responsável, as reuniões de coordenação além de dar-mos

feedback e de discutirmos assuntos, às vezes também servem para dar despacho, por assim dizer, mas depois o trabalho de terreno, são as equipas de terreno que são responsáveis e com autonomia.

AF- Neste caso do Festival de Cinema, como se desenvolve com o parceiro?

E5 - Vai desde o planeamento, á execução e á avaliação.

AF- Achas que o funcionamento desta equipa, aponta para contextos participativos?

E5 – Sim e não por um lado. Promove para quem está. Eu acho que é uma boa forma de trabalhar, é uma boa forma, é uma forma de trabalho que até é vista por toda a gente com muitos bons olhos, mas, quem não participa aqui sente-se um bocadinho de fora, são nomeadamente os outros técnicos que não tem essas responsabilidades, mas que depois também são chamados para os tais grupos de trabalho, mas eu acho que se sentem um pouco de fora, isto é porque é que eu disse sim e não. Por um lado é muito importante, é uma óptima forma de trabalhar, ninguém tem dúvidas disso, tem este pequeno senão, se formos a ver não é um senão, as pessoas não estão incluídas porque são reuniões de coordenação se não passaria a ser um plenário de trabalhadores. Mas obviamente que os técnicos da coordenação passam a informação às suas equipas. Mas apesar disso existe pessoas que se sentem de fora, porque apesar disso é completamente diferentes as coisas serem decididas em reunião do que serem informadas. Aliás coordenar não é mandar. Coordenar é gerir.

Funcionamento da equipa/ dispositivo de acção?

AF – Identificaste com os elementos da coordenação?

E5 – Sim.

AF- E com a Divisão de Acção Cultural?

E5 – Sim identifico-me. Mas atenção, isto é dialéctico, a Divisão não é um nome, a divisão são pessoas, não é, e a coordenação também são pessoas. É uma equipa, e até em termos pessoais ajuda a crescer as pessoas, não tenho dúvidas. Mas ajuda como qualquer trabalho que é feito em conjunto.

AF – Como responsável ou coordenador por determinadas áreas que anteriormente referiste, como planificas a acção com a tua equipa?

E5 – Eu não tenho propriamente uma equipa, tenho várias equipas. Existe uma máxima que continua a funcionar que é o diálogo entre todos, tento ao máximo envolver todas as pessoas e decidir em conjunto com toda a gente. Um exemplo concreto que ajuda mais a

perceber, as comemorações 25 Abril, que envolve muita gente, e que envolve muitas equipas de terreno e de outros Departamentos, são feitas sempre reuniões de trabalho, as grandes questões são decididas nas reuniões de trabalho, e é nas reuniões de trabalho que se vê o feed back e que se afina o que se tem que afinar, ou seja, a grande questão é fazer um trabalho primeiro por objectivos, valorizando a participação responsável de cada elemento, sejam eles da Divisão de Acção Cultural ou da Divisão de Logística, ou seja o Motorista, ou seja um dos Chefes de qualquer coisa.

AF – Fazem algum tipo de registo dessas reuniões?

E5 – Sim, actas, mas não em todas. Há reuniões que são, não é que sejam mais importantes que outras, há reuniões em que é necessário que exista um registo, um registo até oficial, até porque é necessário que exista um registo, até porque nessas reuniões, temos Técnicos, vamos-lhes chamar de Chefias intermédias, que também necessitam de responder ao seu superior hierárquico. Portanto são feitas, não em todas, mas nas reuniões mais importantes, são feitas actas e são produzidos documentos para ficarem, não só para memória futura mas também para o trabalho entre as diferentes divisões.

AF – Como é feita a apresentação da proposta á Chefia?

E5 – Depende da iniciativa. Por exemplo existem iniciativas que são Cíclicas, nós sabemos que, por exemplo as Janeiras são sempre a 6 de Janeiro, as Comemorações 25 Abril são sempre em Abril, aí por exemplo a proposta das Janeiras é feita dois meses antes á chefia, para que a chefia nos diga se a iniciativa é para fazer, portanto esta proposta já tem a metodologia que se pretende desenvolver e os parceiros a envolver e também as diferentes áreas da Câmara a envolver, obviamente, é quase como se fosse um mapa da iniciativa, isto por exemplo no caso de iniciativas cíclicas e que são da nossa responsabilidade. Por exemplo o Festival de Cinema, em que somos parceiros mas que não somos o parceiro potenciador, aí fazemos uma proposta de parceiros que é para propor que a iniciativa seja feita e é através dessa proposta do parceiro que é levada a uma coordenação para que haja uma decisão. A iniciativa de propor tanto pode ser nossa, pelo trabalho que já vem detrás, pode ser pelos parceiros que propõem para que façamos em conjunto, pode ser uma proposta vinda superiormente, etc., a partir dessa ideia tipo “bora lá fazer” e a ideia é mesmo essa o bora lá fazer, e a partir dessa ideia vamos construir o sistema de trabalho, o fluxograma e passamos depois a desenvolver as acções necessárias.

Promoção de um colectivo de trabalho?

AF – Achas que o trabalho em equipa favorece processos de melhoria profissional?

E5 - Bem, já te respondi a essa pergunta, contribuí. A forma como, esta é uma forma de trabalhar em que não se desresponsabilizando e não suprimindo hierarquias é um verdadeiro trabalho de equipa como ele deve ser. E num trabalho de equipa em que cada um é chamado a dar de si e a receber, ora isso contribui imenso para a valorização pessoal e profissional de cada um. E aliás eu continuo a achar que se aprende muito mais no terreno e no trabalho do que em qualquer escola ou qualquer cadeira na faculdade. Aprendemos na acção porque a acção ajuda-me e a equipa também me ajuda a reflectir sobre a acção, quando se avalia também estamos a corrigir erros e a redefinir estratégias, e isso para mim é educação.

AF – Em poucas palavras como caracterizas a Equipa da Divisão de Acção Cultural?

E5 – (risos). Muito sinceramente, é como uma equipa de Formula 1.

AF – Obrigado agradeço a tua colaboração.

E5 – De nada, são dez euros (risos)!!!

No âmbito do Projecto Tese de Dissertação do Curso de Mestrado – Formação de Adultos e Desenvolvimento Local procedemos à recolha de dados através do método de entrevista.

As entrevistas decorreram no espaço físico do Equipamento Cultural – Cineteatro S. João em XXXX.

De acordo com o Guião da Entrevista, procedeu-se inicialmente à legitimação da entrevista onde:

- se explicitou o objectivo da mesma;
- se assegurou o carácter de confidencialidade;
- se pediu a autorização para o registo áudio e posterior publicação.

A entrevista iniciou-se pelas 17 horas.

Legitimação da Entrevista

AF -Boa tarde, gostaria de pedir a tua colaboração para a realização desta entrevista bem como a autorização para a gravação da mesma, assegurando-te de igual forma o carácter de confidencialidade.

O projecto de dissertação que me encontro a desenvolver situa-se na seguinte problemática “ Uma Equipa, Processos de Formação – Acção e a Emergência das Identidades – O Caso da Divisão de Acção Cultural de uma Autarquia”. Pretendo analisar um conjunto de questões que possam evidenciar ou não, um ambiente formativo em colectivos de trabalho, saber em que medida os elementos que fazem parte desta Equipa de Coordenação, que assume actividades e projectos, no âmbito da Divisão de Acção Cultural, são actores dos processos, que actuam e reflectem a acção, afastando-se de um denominado padrão de “funcionários”.

AF - Autorizas a realização e gravação desta entrevista?

E6 – Sim autorizo.

Caracterização do Entrevistado/a

Sou funcionário da Câmara Municipal de XXXX, trabalho para o Departamento de Cultura e Desporto da mesma Entidade e sou Chefe da Divisão de Acção Cultural do Município de XXXX. Tenho 47 anos, sexo masculino, casado, natural de Lisboa e resido em Palmela. As minhas habilitações académicas são uma Licenciatura em Filosofia, sou efectivo da Câmara Municipal de XXXX tenho quase dezassete anos de serviço, que farei no presente ano e trabalhei sempre nesta área da Acção Cultural aqui no Município. A minha origem profissional dentro do quadro do Município é uma origem de Técnico, portanto eu era Técnico Superior e que desenvolvi a coordenação de um conjunto de Projectos, particularmente o Fantasiarte, o Programa Municipal de Teatro, tive responsabilidades de coordenação de um Território, trabalhei também na Programação do Cineteatro S. João a dado passo, quer dizer apanhei transversalmente aquilo que era a actividade dentro da Acção Cultural, apanhando também os três segmentos sector da própria Divisão, que se tornaram mais visíveis a partir da reestruturação orgânica realizada em 2007. Pronto, isto basicamente para caracterizar o que é o meu trabalho aqui no Município aqui há dezassete anos.

E6, 47 anos, sexo masculino, casado, natural de Lisboa e residente no concelho de Palmela.

Trabalhador do Município de XXXX há dezassete anos, com contrato por tempo indeterminado. Chefe da Divisão de Acção Cultural (DAC).

Licenciado em Filosofia.

A – Como funciona e se operacionaliza a Equipa de Coordenação DAC

AF – Como se estrutura e organiza a Equipa de Coordenação da Divisão de Acção Cultural?

E6 – Ora bem, talvez contextualizar um bocadinho melhor o termo o que é o surgimento de uma equipa de Coordenação. Como disse, em 2007, há uma reestruturação orgânica operada aqui no Município de XXXX, dessa reestruturação orgânica resulta, enfim, a reorganização da nossa Divisão e que vai compreender um

conjunto de três sectores, que é o Sector dos Equipamentos Culturais, o Sector de Programas e Projectos Municipais e o Sector do Associativismo e Animação Cultural.

A nossa Divisão até aquela data, eu assumo responsabilidades de direcção aqui na Divisão em Abril de 2007, há aqui um período de trânsito, por assim dizer, relativamente a processos e também a praticas desenvolvidas pela Divisão que vai até ao final desse mesmo ano. No final desse mesmo ano, há aqui uma reorganização, quer das pessoas, quer dos processos, quer igualmente das práticas de trabalho que a divisão efectivamente desenvolvia. No passado, antecedendo essa mesma reorganização, as pessoas encontravam-se periodicamente nos momentos de planificação e avaliação do trabalho, de forma mais plenária, por assim dizer. Havia um conjunto de reuniões com técnicos, havia um conjunto de reuniões com administrativos, havia um conjunto de reuniões com uma zona mais operacional, mas que habitualmente era mais representada pelos coordenadores dessa mesma zona operacional.

Com a reorganização do serviço a partir do final de 2007, defende-se a ideia da criação de Equipa de Coordenação. Esta Equipa de Coordenação serviria para quê e funcionaria como? Esta Equipa de Coordenação permite que semanalmente o trabalho fosse aferido em relação aquilo que são os desenvolvimentos normais das acções que desenvolvemos diariamente, e portanto há esse período semanal, onde o conjunto de pessoas efectivamente se encontra. E quem comporiam um grupo dessa natureza? Comporiam um grupo dessa natureza todos aqueles que tivessem um grupo de pessoas sob a sua orientação, por um lado, e por outro que reflectisse a própria estrutura orgânica do serviço e particularmente dos três sectores que há pouco referi. Portanto é a partir do inicio de 2008 que se cria essa regularidade de trabalho e de reuniões desenvolvidas, nesse grupo mais restrito, que é um grupo de coordenação, e esse grupo de coordenação tem por responsabilidades fazer desmultiplicar esse mesmo trabalho relativamente aos seus diferentes segmentos que coordena, sendo, que supostamente obrigatório, que esses encontros também sejam igualmente semanais, ou seja, há aqui uma desmultiplicação no factor avaliação, no factor planificação, e mesmo no factor desenho orgânico que efectivamente tem que ser realizado a partir desses pequenos corpos de direcção intermédia que vamos criando dentro da própria estrutura da divisão. Isto decorre de uma posição que é a posição de considerar que esses níveis intermédios de coordenação são muito decisivos, e que por outro lado, não existindo nenhuma formalidade legal, relativamente a esses níveis intermédios de coordenação, ela pode ser criada de forma mais, enfim, espontânea, menos sustentada do ponto de vista formal, mas o que é

verdade é, criando melhores dinâmicas relativamente ao desenvolvimento do trabalho, correndo alguns riscos, provavelmente, mais à frente falaremos de alguns desses riscos do trabalho dessa natureza e as dificuldades que efectivamente tem a desmultiplicação dessa zona de coordenação, que aliás, foi um problema que nos acompanhou aqui num conjunto de anos após essa implementação e que efectivamente constitui um risco, que é haver numa zona de coordenação intermédia um trabalho que é fluído, um trabalho que é regular, um trabalho que matem bons níveis de comunicação, bons níveis de informação, bons níveis de estímulo relativamente ao trabalho, mas que, se não fizer a devida desmultiplicação do sector mais de base e mais operacionais relativamente ao trabalho pode ser ingrato, porque não tem reflexo nas zonas mais operacionais, exactamente porque essas necessitam dessas regularidades, desse nível de comunicação, o factor informação não flui, não fluindo fica comprometido esse trabalho de coordenação intermédia, comprometido ou iniciado esse mesmo trabalho de coordenação intermédia deve aferir essas mesmas dificuldades da desmultiplicação do trabalho, de maneira a que essa fluidez, essa comunicação, essa relação biunívoca entre aquilo que é zona mais operacional e a zona de direcção efectivamente se cumpra.

AF – Qual a relação desta equipa com os restantes elementos da DAC?

E6 - Ora eu à pouco, dizia precisamente como é que isso acontece, acontece na desmultiplicação do trabalho de coordenação, ou seja, após a sua reunião semanal, necessariamente os coordenadores intermédios deveriam ir para o seu terreno e desmultiplicar a lógica de comunicação, de trabalho que efectivamente é ponderado ao nível da coordenação. Como disse à pouco, isso não se realizou sempre, neste momento, no meu ponto de vista, estamos relativamente melhor em relação à desmultiplicação, passámos a ter grupos desdobrados que matem essa regularidade de contacto, que aferem, aliás onde eu estou presente sempre que solicitado, e particularmente refiro alguns, o grupo administrativo passou a ter uma coordenação, ou passou a ter um encontro periódico dos seus componentes e onde é avaliado o trabalho administrativo e onde faz chegar os seus processos através do seu coordenador à própria zona de coordenação DAC a informação que for necessária avaliar, e as ponderações e reponderações em relação a matéria planificada já inicialmente na própria coordenação, e portanto esse grupo neste momento está activo. Como existe também um outro grupo activo, entenda-se pela tendência regular de reuniões de debate e avaliação, que é o grupo ligado a uma zona muito especifica de Equipamentos Culturais, que é a frente de casa, depois por outro lado, ainda um outro grupo, que mantém tendências regulares de

reuniões neste momento que é a zona operacional dos equipamentos e finalmente os próprios Territórios. Nós tivemos aqui um dilema, relativamente a matéria Territórios. Como trabalhar a Acção Cultural para além do seu imperativo orgânico dos três sectores, mas à luz daquilo que é a vida dos territórios, das características do território, da proximidade em relação aos nossos agentes culturais e associativos? Perante esse dilema, criou-se uma subdivisão de trabalho, associada aos próprios territórios, sendo que há dois bastante activos, no conjunto de cinco possíveis, e que são particularmente o XXXX e o XXXX, e em que essas equipas de território mantêm também essa regularidade de trabalho, desmultiplicado, como disse, correlativamente com a própria direcção ou com a própria zona de coordenação. Nem sempre essa regularidade foi efectivamente cumprida, e sempre que não foi cumprida trouxe dificuldades, não é. Dificuldades de interpretação, dificuldades de reacção em termos práticos do próprio trabalho, na medida em que o volume de informação não escoou, não foi cumprido, ou não foi passado, ou não recebeu a orientação de cariz mais estratégico que a direcção efectivamente deve garantir. E, portanto vêm-se a comprovar, que a regularidade e a decadência desse mesmo trabalho continuado com as equipas de base e com as zonas mais operacional é de facto muito decisivo, quer seja ao nível dos territórios quer seja no nível de desmultiplicação dos próprios Equipamentos Culturais, quer seja, inclusive por Sector.

AF- Como se insere esta equipa de coordenação na estrutura orgânica da Autarquia?

E6 – Esta equipa insere-se, ela não tem estrutura orgânica formal, ou seja não é massa orgânica dentro da estrutura orgânica da Câmara Municipal. Como disse, resulta de uma posição, a posição de valorização da coordenação intermédia, numa lógica da coordenação intermédia, aqui até varia por si só, esta estrutura se efectivamente não resultasse de uma posição relativamente em a matéria organização e qualificação de serviços, efectivamente essa coordenação não existiria, não tem formalidade.

AF – Há pouco disseste que esta equipa se encontra constituída a partir de 2008, período em que as reuniões são mais regulares, semanais. A constituição actual da equipa corresponde à constituição inicial?

E6 - De todo. Não corresponde, e não corresponde por razões variadas que tenho que valorizar, o facto da equipa não ter a mesma constituição do início, isso é também espelho da revisão dos processos e também de circunstâncias ligadas à própria Divisão. A Divisão tem uma avaliação anual, seguramente falaremos disso um bocadinho mais à

frente, mas é uma avaliação anual efectuada pelo conjunto do próprio serviço, uma avaliação colectiva, por assim dizer, e que resulta num momento particular de avaliação em relação ao nosso serviço. É uma experiência que temos desenvolvido. Um pouco mais à frente seguramente virá a propósito. Esse momento é decisivo para o próprio desenho regular da própria Divisão em relação ao seu teor mais centrais, por outro lado nós temos convivido com alguma mobilidade também na própria Divisão, mobilidade essa que decorre de uma estratégia mais global do Município no que diz respeito à circulação de trabalhadores e à sua valorização, e portanto, quer pelo factor mobilidade, quer pelo factor avaliação da própria equipa de coordenação, quer pelo redesenhar habitual do próprio serviço tem gerado, enfim, algumas mudanças ligadas ao grupo de coordenação. No entanto é um grupo relativamente estável, ou seja houve efectivamente mudanças desde o seu início, mas elas não foram absolutas, há pessoas que estão desde o início desta experiência, há outras que não, portanto não é a mesma equipa, no entanto mantêm, basicamente as práticas que desenvolve enquanto grupo de coordenação, mantêm uma filosofia e aliás, tem aprofundado uma filosofia de avaliação continuada do seu próprio trabalho e tem tido sucesso, nas práticas comuns em relação ao próprio serviço.

AF- Qual o âmbito de intervenção de actuação da equipa?

E6 - O âmbito de intervenção é um âmbito transversal ao próprio serviço da Acção Cultural. Não é segmentado, não é sectorizado, aliás, o debate na própria coordenação e falando mais simples, por exemplo, não é o colega do Sector de Equipamentos Culturais, o colega que tem a exclusividade de matéria de reflexão sobre Equipamentos Culturais, é da natureza do colega de Equipamentos Culturais trazer a melhor informação relativamente a matéria Equipamentos Culturais, é da natureza do colega dos Equipamentos Culturais provocar reflexões e avaliações relativamente a matéria Equipamentos Culturais, no entanto ele não é o interlocutor, ou melhor, interlocutor sim do sector, mas não é o pensador exclusivo do sector. Portanto este grupo também tem permitido essa actividade, muita grata, que é o pensar a nossa Divisão e o pensar a Acção Cultural como um todo, e procurar reagir a situações fracas na continuidade do trabalho. Sendo como disse anualmente nós temos uma avaliação mais colectiva, relativamente a matéria estratégica, a matéria operacional, e uma avaliação sobre as metas que efectivamente nos propúnhamos no ano anterior e do grau de alcance efectivo do cumprimento dessas mesmas metas.

AF - Como defines a intervenção da equipa? Razões da sua constituição? O que faz? Como faz? O que deveria fazer? O que destacas como mais importante da intervenção específica da equipa?

E6 – O que mais destaque de importante na intervenção desta equipa, é a complementaridade de um processo de liderança, ou seja, é muito relevante, do meu ponto de vista, o processo assumir de liderança na Divisão de Acção Cultural, e refiro-me a processos, não me refiro a nenhum líder, refiro-me ao processo liderança, e ao referir-me ao processo liderança, aliás à liderança como processo, eu penso que é muito decisivo o papel de uma equipa desta natureza, porque se trata de um processo desmultiplicado e que obviamente culmina, naquilo que se consegue, correlativamente àquilo que não se consegue, e os níveis de motivação dos mesmos participantes nesse processo de liderança é de facto decisivo, por outro lado, em relação ao colectivo global do próprio serviço existente, reconhecendo, pontos de referência absolutamente esclarecidos relativamente àquilo que são os objectivos mais essenciais da Acção Cultural, julgo que nos cria condições de equipa mais incisiva, mais consequente, mais interpretativa, e por outro lado também mais capaz de fazer cumprir matéria até que não lhe seria própria e que vem da sua raiz estratégica, mas que a equipa sabe efectivamente interpretar, ou seja, o que está verdadeiramente em causa são os níveis de interpretação da equipa em função dos objectivos, que deve cumprir e cumprir na missão essencial, a missão essencial da Acção Cultural que é a promoção da Cultura dentro do universo territorial do Concelho de XXXX. Portanto esses níveis de interpretação, no meu ponto de vista, são claramente reforçados por uma intervenção específica de uma equipa desta natureza, lá está uma zona de coordenação intermédia contributiva de um fortalecimento de um processo democrático. Para quê este processo democrático? Porquê o reforço do processo de liderança? Porque lá está, a montante temos níveis de interpretação de uma equipa mais global às zonas mais estratégicas, um nível de interpretação mais adequado, mais eficaz, mais coeso, mais identitário até em relação à missão que efectivamente deve cumprir, esclarecida também dos valores que deve defender, e que efectivamente traz mais portes a esta parte de executar uma missão fundamental que é aquela que eu dizia, que é a função da Cultura junto de todos os agentes do território do Concelho de XXXX, isto em relação ao papel mais importante da intervenção específica da equipa. Em relação ao que deveria fazer? Ser mais oleada, do ponto de vista da tal desmultiplicação, aquilo que eu disse que é desmultiplicação, e deveria ser mais oleada na melhor formação de condições de tal interpretação mais global que a equipa deve ter,

ou seja há zonas para atingir, e há uma tendência natural e que cabe, penso eu ao chefe da Divisão mas também à própria equipa retratar-se relativamente a isso, que é verificar zonas fracas onde a interpretação não está a chegar, verificar até o modo comunicacional em que esse processo se está a desenvolver, depois por outro lado, também assentar a uma preocupação fundamental que é formar os seus pares, de maneira a que eles tenham instrumentos mais consequentes na abordagem de matérias mais globais da própria Divisão e até do próprio Município, aliás, essa também é uma preocupação que eu acho que esta equipa de coordenação deve ter e que nem sempre atinge que é a melhor compreensão e a melhor articulação com o corpo orgânico da própria Câmara Municipal, ainda não sabemos o suficiente, e era importante que o soubéssemos, ou que o soubéssemos na directa relação daquilo que devemos fazer. E o que é que devemos fazer? É tudo aquilo que o Município comum nos pode colocar, embora apenas como agente de trabalho na área da Cultura. Portanto isto era o que deveria fazer e que ainda não está claramente atingido por uma equipa desta natureza.

Como o faz? Eu penso que já terei respondido a isso um pouco antes, que é através de criar esses diferentes níveis de relação com as diferentes equipas de trabalho, não é, com uma regularidade que se deve manter estável e que portanto, com a criatividade dos processos de trabalho, essa parte criativa nem sempre também ela é ao nível daquilo que seria até desejável, ambicionável, porque este aspecto criativo e de inovação de processos também muitas das vezes é condicionado por outros factores externos e que criam algumas inibições também ao desenvolvimento por parte das práticas comuns desta equipa. As razões da sua constituição, foi como disse à pouco, por uma questão de princípios, é uma posição, é uma posição em relação a matéria organização, e achamos que corremos o risco de estarmos enganados como é evidente, mas até à data tem produzido resultados que outrora não tinha, se calhar houve outros também que se possam ter perdido, e é essa avaliação continuada que procuramos, enfim, ir aferindo.

AF- Existem documentos orientadores da acção desta equipa?

E6 - Sim, existem, aliás, do primeiro motor desta maneira de desenvolver trabalho, que decorreu das primeiras Jornadas da Divisão de Acção Cultural, e nós chamamos Jornadas ao momento anual de avaliação global da Divisão, desde logo, nesse primeiro momento houve um anúncio, um anúncio mais que anúncio, que se materializou num documento, e que todos os anos é produzido um documento a esse propósito, portanto, não só existe um documento mas como ele é renovado anualmente à perspectiva de uma equipa desta natureza e também à sua própria composição. No tal anúncio,

efectivamente foi explicitado ao conjunto de todos os trabalhadores da própria Divisão o que é que se procurava ao criar um grupo de coordenação dessa natureza e qual seria a sua missão desse mesmo grupo e quem é que o iria compor. Isso resulta e é documentado através dessa mesma apresentação anual onde está toda a Divisão. As Jornadas por assim dizer, realizam-se em dois dias distintos, um primeiro dia que abrange o conjunto de toda a divisão, desde ao operacional, ao administrativo, ao técnico, ao dirigente, aliás aos dirigentes, porque o nosso director na abertura destas Jornadas está sempre presente e até o eleito. Aliás isso é muito decisivo, porque há aqui de facto um compromisso da organização, não se trata de uma intenção espontânea ou de uma boa intenção, o que está aqui em causa é a assunção de uma posição relativamente aos métodos de trabalho. Depois por outro lado à valorização da avaliação de todo o trabalho realizado por equipa e perspectivando novas metas, novos desafios relativamente à nossa acção, e que aqui temos uma enorme vantagem, que é, do ponto de vista da organização a montante, nós temos claramente a estratégia resolvida. A Câmara Municipal de XXXX, de que é esta que estamos a falar, poderia ser a Câmara X, esta Câmara tem a particularidade por exemplo de ter um Quadro de Avaliação de Referência que é o QUAR no contexto do Sistema do próprio SIADAP, e que efectivamente se tem revelado um instrumento de localização estratégica de toda a importância, ou seja, o dirigente, como o chefe de Divisão tem o seu trabalho devidamente referenciado, os eixos estratégicos da acção municipal estão claramente identificados, por outro lado estão perspectivados num hiato de tempo suficiente, que nos permite que não haja um ano surpreendente no sentido negativo da palavra relativamente àquilo que é planificação ou clarificação dos seus objectivos, ou a clarificação daquilo que são os seus caminhos. E, por consequência ao termos esse trabalho a montante do ponto de vista do desenho estratégico do próprio Município e que é desmultiplicado, a tal desmultiplicação em cascata, o que é verdade é que nos permitiu no contexto do nosso próprio serviço desenvolver um instrumento, que temos vindo a manter desde há três anos atrás que é o Mapa Estratégico da Divisão de Acção Cultural. Este Mapa Estratégico é proposto todos os serviços desenha-lo, e nós temos cumprido esse desenho relativamente ao nosso serviço, e curiosamente as Jornadas são um momento decisivo para a construção desse mesmo mapa estratégico. Com quem? Só com a componente técnica? Não. Aliás este ano deu-se um dado, pode parecer insignificante, mas que eu considero de toda a relevância. Este ano a Divisão de Acção Cultural decidiu confrontar-se com os seus próprios valores e revê-los, houve valores

revistos, é claro que a missão é uma missão identificada e portanto não à que rever desde que ela tenha significado orgânico no próprio Município e efectivamente em matéria valor e porque no primeiro ano decidimos fazer esse pequeno exercício - quais os valores deste serviço, em correlação naturalmente com os valores assumidos universalmente pela nossa organização, mas além da grande organização, revendo-se no quadro de valores mais universais, se há específicos, valores específicos dentro do contexto da Acção Cultural. Este é um exercício muito curioso, o que é verdade é que ainda mais determinante me pareceu este momento, que em 2011 nos confrontamos com os próprios valores que havíamos desenhado em 2008, e portanto estamos a falar de valores, não estamos a falar de acções, não estamos a falar de objectivos, não é uma revisão de objectivos, é uma revisão de valores, estamos na lógica dos princípios. E porque é que estou a valorizar esta situação desta maneira? Porque o que é verdade é que desde 2008 a 2011 as políticas culturais públicas alteraram-se. Acho muito curioso que uma equipa desde o operacional aos técnicos superiores, efectivamente também se queira confrontar com esta matéria. As políticas públicas de Cultura hoje são confrontadas com um novo contexto, com um novo Mundo, e por essa razão e consequentemente, efectivamente o factor valores, o factor princípios, o factor fundamento é também aqui equacionado. Achei isso muito decisivo, honra-me pertencer a esta equipa que está muito disponível para reflectir matéria deste tipo, e estamos a falar da equipa no seu todo global. Isto tudo para dizer, e para ver se a gente não se perde, que havia documentos orientadores da acção desta equipa, sim, sem dúvida. Estes documentos identificam claramente aquilo que são as funções das pessoas, nesse momento das Jornadas, é reequacionado todo o ano, em termos de, no aspecto tarefeiro do trabalho, ou seja, quem fica com o quê, e quais são os seus limites de acção relativamente às diferentes matérias e articula com quem, não é, reposta a quem, participa onde, e efectivamente isso é definido neste encontro anual das Jornadas. O que é verdade é que, como devem imaginar, para fazermos uma avaliação do trabalho claro que podemos ir pela zona conceptualmente de interpretação daquilo que são as principais dificuldades, oportunidades, desafios, etc., no entanto devemos compreender que uma equipa se restringe a formas mais diversificadas, e que se exprime em funções das suas próprias interpretações, e exprimisse com o vocabulário que muito bem entender, por isso criámos aqui um pequenino truque, do ponto de vista metodológico desse mesmo debate, portanto, nós registamos *ipsis-verbis* aquilo que cada um efectivamente diz. É isso que consta do SWOT anual da Divisão? Não, não é isso que

consta naturalmente no SWOT anual da Divisão, mas consta naturalmente a interpretação *ipsis-verbis* que efectivamente ficou registado, num pobrezito papel de cenário, mas que efectivamente traduz um sentimento, um impulso, uma perspectiva, e portanto é este trabalho que depois de alguma forma, de alguma maneira é mais conceptualizado do ponto de vista técnico e que naturalmente tem retrato no tal Mapa Estratégico que nós estamos a conseguir garantir.

AF – Em relação à periodicidade das reuniões da equipa já referiste que são semanais. Quais os conteúdos?

E6 – Os conteúdos destas reuniões. Nós temos uma primeira fase da reunião, que abre a reunião, onde eu próprio transmito Câmara, o que é que isto quer dizer? Transmitir Câmara (risos)? Transmitir Câmara aqui significa de alguma maneira, porque lá está, as coisas para ganharem consequência tem que ter uma estrutura que de alguma maneira seja coerente na sua desmultiplicação de informação, é que houve aqui um aspecto que eu ainda não disse que é de toda a sua importância, é que mesmo ao nível de direcção a Câmara, a Câmara, tem um espaço colegial de debate de serviço, e portanto é de facto um espaço colegial não estou a falar de um espaço político colegial, é de facto um espaço de direcção colegial e que na minha opinião é muito relevante. A Câmara Municipal de XXXX, só desde, à cerca de uns dez anos, que instituiu um organismo sem reflexo em massa orgânica da Câmara e que se chama Conselho Coordenador. Este Conselho Coordenador tem duas faces, é um Conselho Coordenador Restrito ou Alargado. O Conselho Coordenador Restrito é composto pelo conjunto dos Directores de Departamento da nossa Organização e reflecte matéria estratégica de cariz mais restrito, como a própria palavra do Conselho identifica. E depois temos um Conselho de Coordenação mais Alargado, com a presença de todos os dirigentes. E só são os dirigentes? Não, não são só os dirigentes, o conjunto de eleitos do executivo em exercício efectivamente está presente. É uma reunião periódica, que acontece com o conjunto dos dirigentes da Câmara Municipal, Chefes de Divisão e Directores de Departamento mais os seus Eleitos das suas diferentes áreas com pelouros distribuídos. Estas reuniões, são reuniões, lá está, não só de ponderação estratégica em relação a matéria funcionamento de unidades de acção, como matéria legislação, como matéria trabalho ligada à Organização, como matéria organização enquanto reflexão das principais dificuldades, principais pontos fracos a procurar superar, etc., ora isso alimenta também os dirigentes de orientações também a trazer às suas equipas e resolvê-la junto das suas equipas, ora a primeira parte dessas reuniões semanais é

transmitido esse teor de informação que é transmitido à equipa de coordenação, além de outras instruções muito precisas por parte da hierarquia da Câmara, seja a que propósito for, matéria laboral, matéria legislação, matéria organização, que efectivamente nos chega de forma cadente e regular através do mecanismo, como disse, do Conselho Coordenador Alargado. Acontece este Conselho Coordenador estar sempre a reunir? Não, mas está sempre a comunicar. Não estando sempre a reunir está sempre a comunicar, através dos seus meios próprios de comunicação, e portanto é essa zona transmissão que efectivamente, isto para além de existir uma reunião de despacho também semanal, lá está a montante este problema também esta a ser resolvido, existe uma reunião semanal com o Director de Departamento onde é actualizada informação, onde é reponderada a informação, onde, enfim, é instruído o trabalho relativamente à própria Divisão de Acção Cultural e portanto existe aqui um quadro de matéria a transmitir e que efectivamente constitui a primeira parte da reunião. A segunda parte da reunião ela é remetida para o próprio conselho de coordenação, que apresenta as suas matérias individualmente, representados as suas equipas, o seu sector e onde trás matéria a ser resolvida, sobretudo alertas de resolução, não se faz despacho directo, o que se trata é de lançar alerta de resolução, no fundo é uma certa zona de controle de execução, mas para além da zona de controle de execução à também o planificar, e portanto a cada um dos membros importa que cumpra efectivamente esse perspectivar em termos de trabalho e depois pontos de situação global. É feita uma síntese final da reunião, que é feita pelo chefe de divisão e matéria restrita recenseada será tratada individualmente com cada elemento da coordenação, como é o caso, do pessoal para não haver níveis de exposição do trabalhador A ou do trabalhador B numa reunião tão colectiva. Para matéria pessoal ou de recursos humanos que justifiquem determinadas abordagens individuais elas efectivamente não são abordadas em reunião de coordenação, mas são abordadas em reunião com o chefe de divisão de forma mais particular.

AF – Por exemplo em relação à planificação de cada técnico, é feita individualmente, em conjunto?

E6 – Vamos ver, a planificação é anual, vamos lá ver, existe um plano de actividades anual e que esse quadro de planificação ou de revisão de planificação é feita em função de um elemento base, que aliás também é apresentado nas próprias Jornadas e que no fundo representa as próprias actividades da própria divisão. Agora, por exemplo um procedimento de um projecto, de uma acção, é apresentado ali, nas reuniões de

coordenação, como reunindo boas condições para ser desenvolvido, portanto, ali apresenta-se como? Apresenta-se como noticia. A minha avaliação de técnico A, diz-me que no território onde estou a trabalhar verifica-se neste momento a necessidade do lançamento de um projecto comunitário, porquê? Porque neste momento há dinâmicas locais que nós verificámos, recenseámos, ou seja, é anunciado isto à equipa, porque é que é isto importante? Porque se está lá o técnico responsável pelo sector de Programas e Projectos e diz assim, “bem, olha o Teatro pode responder!” atendendo a que nessa localidade se reflecte muito a actividade teatral, tem lá dois grupos, à publico para Teatro, etc., etc., até que ponto é que o Programa Municipal de Teatro não pode colaborar nessa situação, e diz o elemento do Associativismo “atenção porque há para ali uma colisão relativa à Associação e ao Grupo de Teatro”, quer dizer, este conjunto de dados que a própria proponente relativamente ao território pode não ter reunido em situação colegial, para essa circunstância, e que criará caminho ou não criará para a apresentação de um Projecto e aí já é um processo desenvolvido dentro dos processos normais proponentes em relação ao próprio exercício de trabalho.

AF- Que espaço ou espaços são utilizados?

E6 – São espaços formais. Ainda assim, eu acho que isto é uma fraqueza deste grupo. Eu acho que é uma fraqueza deste grupo de coordenação, por exemplo em matéria de reunião, não ter já desferido para algumas zonas informais e tenho como objectivo individual também estimular essa situação.

AF- Como se articula a calendarização das reuniões com as acções prevista?

E6 - Nós temos um momento, esse momento eu não referi à pouco, mas é um momento da reunião, um momento muito particular da reunião que é Agenda, portanto nós trabalhamos uma agenda, cabe ao chefe de divisão confrontar a equipa com a agenda, a agenda confrontada pode ser mensal, dependendo também do período que atravessamos em termos de trabalho. Aliás o facto das nossas reuniões serem semanais, permite, para já uma avaliação muito imediata da semana que passou, pronto, partiram-se dois pratos, faltam dois talheres, pronto, isto do ponto de vista daquilo que passou, e portanto reagir ao que passou de forma imediata, e avaliar o que se passou, depois em relação ao que aí vem, ainda com alguma capacidade de reacção. Porquê? Porque tendencialmente a nossa actividade por assim dizer, a actividade cultural está muito concentrada na zona próxima do fim-de-semana, o facto de a reunião ser à segunda feira permite aqui alguma capacidade de reacção, não é, perspectivar o fim de semana, ele tem que estar perspectivado à escala de dois meses antes, ou mais, dependendo daquilo que nós

estamos a falar, mas o que é verdade é que nos permite alguma capacidade de reacção, na lógica imediata, em relação a uma actividade, ao cabo e ao resto, dos diferentes conselhos, dos diferentes trabalhos, sejam eles jornalística ou trabalhos com data marcada, e eu digo isto do trabalho com data marcada porque nem todos os serviços da Câmara Municipal convivem com este drama da efemeridade, porque, vamos lá ver, trabalhar em cultura e promover actividade cultural está muito associado a este elemento, para já estamos a promover acções imateriais, enquanto que outros serviços promovem acções materiais, em que essa materialidade remete para a revisão de prazo. Um espectáculo tem que acontecer naquele dia e àquela hora e depois de acabado ele acabou, a sua limpeza é o seu termino também e portanto a efemeridade convive muito com o nosso trabalho e portanto, uma equipa com estas características e a natureza deste tipo de trabalho, remete de facto para aqui para um trabalho continuado e de facto estas reuniões semanais são de facto vitais para um grupo de coordenação de várias áreas.

AF – Como é que a equipa planifica e avalia?

E6 – Esta equipa planifica, planifica em diferentes dimensões. Nós temos uma planificação anual do nosso trabalho, e portanto, ele fica previamente estabelecido e aprovado e legitimado. No fundo é um processo que nasce de base para o topo, e nasce de base para o topo reconhecendo as condições objectivas dessa ou daquelas iniciativa (s) daquele ou deste projecto (s). É condicionada pelo quê? Bom, é condicionada por aquilo que é a Acção Municipal e as decisões estratégicas da Acção Municipal relativamente à nossa área que é a Cultura. E é condicionada como? Bom, é condicionada pela acção de um Orçamento e de Plano de Actividades, que depois determina a legitimação ou a não legitimação daquilo que foi o proponente por parte da Acção Cultural. Isso é debatido onde? É debatido nas diferentes componentes do próprio trabalho da Acção Cultural. Como? Avaliando possibilidades de realização, considerando uma possibilidade de orçamento, proponente ainda, e perspectivando o seu reflexo naquilo que são os objectivos globais da Câmara e portanto a base inspiradora, naturalmente são os eixos estratégicos que a Câmara desenvolve. Esta planificação é feita pelas diferentes equipas, tanto pela equipa de coordenação, tanto pela equipa de coordenação com as diferentes equipas nas diferentes áreas, ou seja toda a gente. Vou dar um exemplo, nós temos um instrumento ou instrumentos, quase que fictício, para a construção do Plano de Actividades para o ano seguinte, que é aquele que nós chamamos vulgarmente de GOP'S, as Grandes Opções do Plano.

São distribuídas fichas, fichas, fichas físicas, onde o técnico vai espelhar, vai espelhar o quê? Vai espelhar a sua perspectiva barra expectativa de realização para o ano seguinte, tendo em conta todos os dados que entretanto foi materializando e foi avaliando através de relatórios, através de informações técnicas, etc., na sequência disso mesmo, o técnico avalia e pondera. Pondera sozinho? Não, não pondera sozinho, até porque, vamos falar do concreto, nós temos diferentes projectos. Centremo-nos num, por exemplo um Projecto na área da Educação pela Arte. É o conjunto de uma equipa que, após a avaliação, portanto o projecto é um projecto continuado e portanto realiza-se todos os anos, e após a avaliação do ano que findou foi feito um levantamento de perspectivação do projecto. Como? Por acaso este até de forma participada com a Comunidade Educativa, que alias, oxalá fosse sempre esse o caminho, não é. Mas que depois dessa ponderação, há que perspectivar, e à que clarificar para que depois seja passível de ser executado, ora bem, essa perspectivação e planificação é feita em função de uma expectativa proponente. Quem decide se há condições de realização ou não? É o próprio executivo municipal, não é. Quando? Quando decide verdadeiramente as suas Opções do Plano. Quando é que é aprovado? È em reunião de Câmara. Efectivamente é apresentado politicamente aquilo que é a perspectivação do ano seguinte, desde que legitimado nós passamos à fase seguinte em termos de exercício de trabalho, que é fazer cumprir o Plano de Actividades. Em matéria estratégica como é que isto se comporta? Aí, já por vezes mais restrita e mais técnica. Por exemplo em matéria de correlação com os próprios agentes culturais e associativos do Concelho de XXXX, bom, nós temos inclusivamente um instrumento, instrumento de participação com esses agentes culturais, a que nós chamamos Fórum Cultura, não vou agora desenvolver. No âmbito do Fórum Cultura quem produz essa reflexão é um grupo restrito de técnicos que tem a responsabilidade técnica de reflectir essa matéria, de a avaliar regularmente, de introduzir os dados totais que possam dar, relativamente à reflexão dessa linha de trabalho e perspectivá-la, equacioná-la, pôr questões, reflecti-la. A partir de quem? A partir das suas própria mentes? Não. Porque efectivamente, e é uma zona estratégica que está aberta à reflexão por parte dos próprios agentes culturais, esse dados tem que ser equacionados, devem ser recenseados, devem ser validados e devem ser equacionados na própria planificação de desenvolvimento estratégico em relação a essa linha de trabalho que se chama Fórum Cultura. Portanto, dei dois tipos de exemplo, ou seja, na esfera da actividade, naquilo que eu vou fazer, com que dinheiro vou fazer e com que predominância eu vou fazer, legitimado politicamente e perspectivado para o

ano seguinte como Plano de Actividades. Na zona mais estratégica do trabalho, as componentes mais ligadas a matéria qualitativa de relação com a população do Concelho, essas aí, são obrigatoriamente reflectidas do ponto de vista técnico, são obrigatoriamente recenseadas também do ponto de vista técnico e devem ser perspectivadas em função de uma posição técnica no que diz respeito a essas linhas estratégicas de desenvolvimento da Acção Cultural, e que depois terá a sua validação ou não politicamente. Não sei se expliquei como se planifica.

AF- E como é que se avalia?

E6 - Como se avalia, através desses mesmos momentos de avaliação. Aliás, nós temos momentos de avaliação. (a.....) nós temos um sistema de avaliação, não é! E ao termos um sistema de avaliação, aquilo que é a avaliação do trabalhador relativamente aos seus objectivos que possam delinear, como também a avaliação do próprio serviço em relação aos objectivos que foram desenhados para o seu cumprimento enquanto serviço da própria Organização. Para já temos essa linha de avaliação que é sistémica e que dela resulta um valor, um valor. Depois temos um outro tipo de avaliação, que é a avaliação das nossas linhas de acção, e que são avaliadas através de instrumentos de avaliação normais, relatórios, informações formais em termos de serviço, as reuniões da equipa de coordenação e outras até através de estudos, em concreto. Nós temos procurado cimentar de forma mais profunda a nossa relação com o Serviço Qualidade aqui da Câmara Municipal, aliás para o efeito, criámos um grupo qualidade dentro da própria divisão, e que eu penso também ser muito relevante, ou seja, temos uma interlocução interna na esfera da qualidade e que faz a própria correspondência ao próprio serviço que foi criado pela Câmara Municipal para o desenvolvimento dessa matéria qualidade, e que portanto tem nos permitido criar aqui também instrumentos de aferição devidamente fundamentados e estáveis relativamente aquilo que é. Por um lado o nosso desempenho enquanto serviço, porque o desempenho individual ele é garantido pelo próprio sistema de avaliação, e depois por outro lado, enfim, de acompanhamento continuado das práticas de trabalho que essa matéria qualidade procura desenvolver.

B – DAC um dispositivo?

AF - Existe espaço e tempo de intervenção para todos nos momentos formais ou outros?

E6 – Existe espaço, não existe tempo. O espaço das Jornadas, efectivamente é um espaço de participação alargada, para além do próprio espaço das Jornadas, há um

momento de participação alargada de todos os trabalhadores que é estimulado pelo próprio executivo da Câmara Municipal, e que tem haver com alguns plenários anuais que se realizam também de participação directa dos trabalhadores, e aliás, onde também são recenseadas posições dos trabalhadores relativamente a posições individuais em relação à priorização das acções a desenvolver pela própria Câmara Municipal. Efectivamente esse é um momento de participação quase que formal dos trabalhadores e existem as Jornadas da Divisão que constituem um momento importante no que diz respeito a esse momento de intervenção e participação dos trabalhadores. Considero no entanto que não existe tempo, ou seja, eu penso que essa zona de plenário deveriam ter melhor desenvolvimento, deveriam ser mais por ano, e efectivamente não temos conseguido realizar esses momentos mais universais do próprio serviço e dos trabalhadores de forma mais, (a...), em maior número. E portanto, efectivamente nós estamos a falar se calhar aqui em dois momentos anuais plenários do próprio serviço. Ainda assim, como princípio de facto, nós mantemos essa ideia, não temos conseguido realizá-la, a verdade é essa. Portanto eu penso que a resposta correcta é, espaço sim, efectivamente através desses dois momentos por ano, que nós conseguimos, um na esfera da própria Câmara e de cariz, até mais político, em relação aos trabalhadores, e depois um outro mais na área do serviço que são as Jornadas da Divisão da Acção Cultural, com pouco tempo, nós consideramos que o tempo não está atingido.

AF – Consideras que a estratégia cultural resulta da participação e contributos de todos?

E6 – Não. Não resulta do contributo de todos (a...), mas resulta de certo modo dos dados que todos dão para que matéria estratégica também seja reflectida. Agora a estratégia não resulta de todos. Nem sei se isso será um problema. Por estratégia eu entendo aquilo que se quer mudar como umas das acções prioritárias em relação a essa mudança. É sempre uma mudança a assunção estratégica de uma acção, é mudado o que é dado, não é, temos um dado, temos uma realidade, essa realidade é a realidade dada e estratégia é ter a capacidade de agir sobre uma realidade dada em função de determinadas prioridades. Nós quando falamos em matéria estratégica ela é impregnada de uma zona naturalmente política e também de origem técnica para que também seja fundamentadamente desenvolvida e portanto não tenho a certeza de que a estratégia cultural seja desenvolvida por todos, agora o que é verdade é que todos devem ser ponderados na assunção estratégica da acção cultural. É o mesmo problema da participação, nós na lógica da participação como conceito, temos níveis de implicação diferentes e a assunção estratégica de mecanismos, deve atender a múltiplos contributos,

agora a assunção, não há dúvida que é uma assunção de escolha, e quando se trata de uma escolha, essa escolha tem de ser assumida do ponto de vista de uma posição, a estratégia supõe uma posição, não é, e com os riscos e as responsabilidades que uma posição tem, e portanto, pode não ser, enfim, tão generalizada na assunção de todos numa estratégia, agora é importante que ela reflita, uma zona de contributo dos cidadãos, dos trabalhadores, das condições objectivas e subjectivas no desenvolvimento de determinada acção, portanto não será correcto dizer que a estratégia cultural resulta, ou melhor tem a participação de todos na assunção estratégica de uma acção aqui na área da cultura e de políticas públicas para a Cultura.

AF - Existem documentos previamente elaborados para essa estratégia? São discutidos e reelaborados? Existem documentos construídos de raiz a partir das reuniões de trabalho?

E6 – Sim existem documentos, são discutidos e são apresentados. São elaborados, portanto, por parte de um corpo que o tem que elaborar, não é, mas, efectivamente são previamente elaborados e previamente discutidos, dava aqui um exemplo, e aliás nada como falar no concreto, porque pode parecer, “ que sim senhor é feito, é, é, é, feito”, “foi discutido? Foi pá, foi vagamente discutido”. Agora, por exemplo, relativamente a alguns eixos estratégicos da Acção Cultural que bebem uma estratégia global da Câmara. Eles foram apresentados, por exemplo agora no contexto dos últimos três anos, eles já foram apresentados como eixos estratégicos assumidos pela Câmara Municipal para o Mandato, não é, aliás, a esse propósito gostava de dizer que todos os trabalhadores, todos, da Divisão de Acção Cultural tem conhecimento do Programa de Mandato. O Programa de mandato, não é o Programa Eleitoral, não estou a falar de um documento de programa eleitoral, estou a falar de um Programa de Exercício de Mandato que é assumido pelos Executivos Municipais. Quem legitimou esse Programa de Mandato? Foi a população e portanto esse Programa de mandato é a nossa cartilha estratégica relativamente à execução do nosso Plano. Em função disso há as desmultiplicações ou desdobramentos como se queira dizer, que se transportam para aquilo que é o universo particular da Divisão de Acção Cultural. Dentro desse desenvolvimento estratégico ele é apresentado à Divisão e tem uma zona de execução estratégica global, e depois uma zona mais técnica de discussão também nas Jornadas. E é apresentado anualmente nas Jornadas.

AF - Qual a posição de cada um em relação à posição do outro? Como é gerido o projecto do outro?

E6 – Bom, essa pergunta é quase um bocadinho filosófico. Portanto é filosófica daquilo que é o problema da intersubjectividade no trabalho. Eu penso que aqui nós temos o conflito de interesse habitual em relação a qualquer colectivo, não é muito distinto de uma lógica de equipa, ou futebol, ou de operacionais das águas. Remete para o problema da intersubjectividade. Qual é o meu papel enquanto dirigente nessa matéria? Isso já é outra questão. (a...), ou seja se este é um assunto de trabalho? É. Qual é a posição de cada um em relação à de outro, não é? Eu acho que remeteria isso para aquilo que é o universo normal dos problemas da intersubjectividade e de conflitos de interesses. A mim cabe-me gerir isso, esses níveis de conflitualidade. Se existe conflitualidade? Naturalmente que sim, naturalmente que sim, aliás de outro modo não seria de imaginar uma Organização. Eu acho que uma Organização tem também uma zona de conflitos de interesses e que é motora, e que é também criadora. Portanto, se um se identifica com o outro? Sim, às vezes. Se um respeita o trabalho do outro? É suposto. Se há regras de relacionamento intersubjectivo? Há, aquelas que são o limite do nosso próprio exercício de cidadão e de trabalhador, não é. Há uma conduta defendida, ou seja uma ética no serviço? Há. Isso há. Eu penso que temos feito algum esforço no sentido desse elemento, a ética de serviço e um serviço ético, ser cada vez mais fundo, aliás, para irmos mais longe, que vaidade minha agora falar aqui de uma ideia minha, mas eu acho até, mais longe que isso, que a Acção Cultural, o exercício da Cultura hoje é claramente uma ética cívica, ou seja, eu considero que matéria ética hoje, é um conteúdo essencial no exercícios dos poderes públicos, e por consequência dentro do seu contexto interno, ela deve ser estimulada, ela deve ser fundamentada, deve ser informada, deve ser criada, deve ser participada e deve ser recordada de forma sistémica dentro da própria Organização. Se conseguimos atingir isso? Bom, compete a quem dirige as organizações estimular a superação do conflito, não é, mas também encontrar no conflito o próprio estímulo, no sentido da superação. Ou seja o conflito não é algo que deva ser escondido, não é algo que deva ser factor de medo, não é algo que deva a..., não. É um conteúdo de trabalho, e portanto o que quero eu dizer com isto que esses níveis de respeitabilidade ou de reconhecimento ou de interpretação do outro, são muito variáveis.

AF - É promovida a participação de cada um e de todos?

E6 – Sim. (a...), ingenuamente, posso estar a correr em alguma ingenuidade, não é, e pronto e é isso mesmo. Ou seja acho que esta é a posição de princípio que eu acho que deve estar num dirigente numa área de serviço desta natureza que é, eu considero que sim, eu considero que é, ou seja é minha convicção de que é promovida a participação de cada um e de todos.

AF – Achas que existe o sentimento ou a noção de uma lógica de trabalho em equipa?

E6 – Acho.

AF – Existe então a noção de um colectivo de trabalho?

E6 – Acho que sim. Se corre bem, se tem dias, se, ou seja, se há um grau de variabilidade em relação a isso? Há, há até porque os níveis de estímulo e de motivação da equipa não são sempre os mesmos, até porque um ano é uma coisa muito diferente de dia para dia, não é. Mas há momentos muito profundos de trabalho colectivo nesta equipa. Posso até dizer, daquilo que é a minha experiência relativamente a outras Organizações, que isso é uma evidência para mim aqui dentro, e que não decorre de nenhum exercício meu, decorre do meu ponto de vista de um processo histórico ligado a esta equipa. Esta é uma equipa, que se conheceu muito jovem, muitos deles a sua primeira experiência de trabalho. Foi uma equipa que inventou, que descobriu o prazer de criar, de inventar, e descobriu a comodidade de ter um poder político que sempre garantiu algum espaço a esse elemento, não é, ao elemento inovação, ao elemento descoberta, ao elemento experimental, portanto esta zona experimental permitiu que em determinado contexto de trabalho e em determinado contexto histórico também, e particularmente nos anos noventa, esta equipa tenha tirado muito prazer, prazer trabalhar, e portanto é uma equipa muito conhecedora de si mesma, das suas dificuldades, dos seus vícios, mas também de algumas das suas virtudes. E portanto claramente parece-me que efectivamente existe a noção de colectivo de trabalho, que nem sempre é praticada, isso é outro aspecto, mas também existe claramente uma noção de lógica de trabalho em equipa. Isso é uma equipa, aliás esta equipa, e eu penso que isto será válido para muitas outras equipas noutros Municípios mas que tenham contextos análogos. Esta equipa, estes são os filhos da Animação Cultural. A animação Cultural como uma expressão fundamental de Animação Sócio Cultural. Uma expressão fundamental nos anos oitenta, onde foi a grande explosão da Animação Sócio Cultural. Estes são os filhos

da animação Sócio Cultural. Que entram no mercado de trabalho nos anos noventa, que são confrontados com um novo conceito relacionado com a Cultura que é a Gestão Cultural, e que de alguma maneira já é um trabalho de reflexão em cima daquilo que tinha sido o contexto da Animação Sócio Cultural, e mais curioso ainda é, nós temos alguns trabalhadores nesta área, que são eles próprios originários desse momento histórico que é a Animação Cultural no terreno, que foi o contextualizar a cultura de forma central nas políticas públicas, enfim, quer dizer. Portanto esta é uma geração histórica ligada a este tipo de trabalho, que tem em si uma pirâmide de compreensão daquilo que é a lógica de trabalho em equipa, claramente. Vem daí, vem desse clima, vem desse momento arqueológico em relação à Cultura, não é. E portanto não tenho dúvidas em afirmar que é uma equipa do ponto de vista da compreensão da lógica do trabalho em equipa está profundamente esclarecida, que tem uma noção de um colectivo de trabalho de forma clara também, que o exercício prático disso seja constante não é. Até porque, também do ponto de vista do exercício de trabalho na Cultura hoje, nós estamos num momento transformador, de transformação e transformador, não é, e portanto remete-nos aqui para alguns embates. Ou seja o agente cultural hoje, e mesmo o exercício do trabalho cultural hoje, é qualificado de maneira absolutamente distinta do que era há dez quinze anos atrás, e portanto tem também desse ponto de vista e na reflexão sobre matéria trabalho, momentos de acção particular na área da Cultura.

AF - Consideras esta equipa uma equipa pluridisciplinar? Motivos?

E6 - Sim. Para já é muito curiosa a origem das pessoas, é muito diversificada. Nós temos artistas, na nossa equipa, nós temos gente da área da sociologia na nossa equipa, nós temos ex operários na nossa equipa, nós temos pessoas da área Social que efectivamente vieram a compor a equipa, e isto remete para outros mundos, mais do que a pluridisciplina o plurimundo, quer dizer é muito construtor de uma lógica que não é monodireccional, e portanto desse ponto de vista criativo existem boas predisposições para a pluridisciplina. Por outro lado, eu considero que esta é uma das equipas na Câmara Municipal que procura claramente a complementaridade do serviço, das reflexões, eu penso até que existe essa apetência de maior projecção. Temos tido uma fraqueza que é o, não temos sido muito persuasivos em relação a outras áreas de trabalho, mas é um trabalho que teremos que corrigir.

AF - Existe uma relação de articulação desta equipa com outras equipas da DAC e da Autarquia? Como?

E6 - Era exactamente nesse sentido que eu estava a responder à pergunta anterior. Nós temos tido experiências de cruzamento de trabalho absolutamente excepcionais ao nível de projecto, ao nível de serviço ainda não conseguimos lá chegar. O que é que nos falta? Marketing. Marketing interno, e sempre que temos tido algumas experiências de marketing interno tem sido claramente bem recebidas, e claro que não posso deixar de me lembrar de uma acção que desenvolvemos com o serviço de Atendimento, que por razões naturais quis conhecer melhor o serviço e foi extremamente surpreendente, os colegas não tinham a menor dimensão do era o sector de Animação Cultural, melhor dimensão porque não o quisessem saber ou porque não tivessem tempo, mas porque efectivamente a complexidade das nossas acções não são suficientemente claras para a restante Organização. Quem falha aqui? Nós. Por ausência de marketing interno por um lado, por outro lado falha aqui mentalidade. Eu penso que seria um passo muito importante de dar. Todas as experiências que temos desenvolvido de melhor articulação com os sectores, há sectores que nos são muito complementares e com esses não temos essa dificuldade. Mais distante é o quê? Por exemplo o Sector de Águas ou o Sector das Etares. O que é que o colega da Etar pode retirar de nós e vice-versa? Tudo. E de facto esse tudo nós não conseguimos ainda. Mas dentro das áreas naturalmente cruzáveis, a área do Turismo, da Educação, há aqui um cruzamento e aí tem sido um trabalho muito profícuo de cruzamento entre o sector da Educação e o Sector da Cultura, enfim, o Turismo como disse, a área da Comunicação, enfim são sectores, quer pela natureza do seu trabalho quer pela necessidade, efectivamente temos trabalhado de forma muito articulada. Já não é raro o surgimento de equipas interdisciplinares dentro da própria estrutura da Câmara e temos participado em alguns fóruns internos que tem sido muito profícuo. Tenho pena que alguns deles sejam pouco ágeis, nomeadamente, foi criado um conselho de programação, e que tem a ver com a programação genérica das actividades da Câmara, onde variadíssimos serviços participam, estou a lembrar-me também de um outro gabinete interdisciplinar, pouco agilizado ainda e que igualmente, do ponto de vista de cruzamento disciplinar foi muito relevante e que se chamava, chama, Gabinete de Acompanhamento da Recuperação e Animação do Castelo. E portanto ainda estamos muito longe de ter desenvolvido uma estratégia de marketing interno e que tenha promovido a nossa

actividade e que nos dê a conhecer também a outras zonas de trabalho. Mas gostaria de dizer a título de exemplo um momento profundamente cruzado em termos de serviço aqui na Câmara Municipal e muito bem sucedido, que tem a ver como uma candidatura no âmbito do Qren, que tem por objectivo a revitalização do Centro Histórico e em que os mais variadíssimos sectores da Câmara Municipal participaram neste trabalho, e que foi não só um trabalho muito valorizado pelos próprios Gabinetes de Análise de Candidaturas, como por outro lado do prazer do trabalho, e do prazer de cruzamento de trabalho, que efectivamente foi muito bem conseguido e penso que este é que é o caminho.

AF- Como se articula a produção da divisão com a definição de objectivos e critérios resultantes das opções políticas da autarquia? Que complementaridade e sustentabilidade no trabalho numa lógica de interacção entre o “lado técnico” e o “lado político”?

E6 – Toda. Articula-se profundamente, ou seja, como disse existem instrumentos de gestão aqui no Município que são muito confortáveis para que os serviços, de alguma maneira, resolvem essa dificuldade, que é efectivamente que o seu grau de eficácia seja em correlação com os objectivos delineados. A clareza dos objectivos da Autarquia também não constituem um problema, ou seja, instrumentos como eu referi à bocadinha, aliás, ao que vou descortinando nem sequer é um instrumento consensualizado em outras Autarquias, portanto há muitas Autarquias que nem sequer tem este quadro de avaliação por excelência e portanto o que acontece é que estes instrumentos estão a montante devidamente identificados e devidamente operacionalizados neste momento e portanto permitem com alguma facilidade que haja de facto esta relação dos níveis de produção com os níveis de definição dos objectivos das próprias políticas da Autarquia.

AF- A equipa identifica-se com esses objectivos?

E6 - Se a equipa se identifica com esses objectivos. (pausa) A equipa, ou seja do ponto de vista técnico a equipa está devidamente esclarecida para o cumprimento desses objectivos, não é, se individualmente as pessoas se identificam com determinada direcção tomada pelo Município isso é do foro da sua privacidade intelectual, portanto. Agora há, isso é que eu tenho verificado, que é, há um perfeito reconhecimento do trabalho técnico por parte daquilo que é o exercício político. Nós sentimos isso como? Sentimos no percurso da própria Animação Cultural, e como eu falava aqui de uma equipa que historicamente é identificável, o que é verdade é

que esse reconhecimento da relação à qualidade do trabalho técnico desenvolvido para o cumprimento dos objectivos absolutamente delineados na componente política, efectivamente tem existido. Agora o que cada um pensa sobre a direcção da Câmara, até porque muitos deles são munícipes e com certeza tem oportunidade de expressar na devida altura, não é.

AF- Existe uma relação de articulação desta equipa com outras entidades?

E6 - Sim, claramente, aliás, esta equipa convive com uma realidade, e isso aí, tem a ver com o próprio projecto cultural da Autarquia, que é uma realidade que sublinha de forma muito intensa aquilo que é a importância das parcerias. Nós temos um conjunto de parceiros, quer na área do conhecimento, quer na área da produção cultural, aliás o conjunto das redes que Palmela compõe na actividade cultural tem estimulado muito esta componente. Aliás para se ter uma ideia, nós pertencemos a uma rede de Equipamentos Culturais que se chama ARTEMREDE, e que permitiu por exemplo que a nível profissional, nós possamos hoje falar de comunidade profissional no contexto dessa rede, nós dizemos programadores de Benavente, de Torres Vedras, de Santarém, Évora, enfim tem estes, que são nossas visitas, que são nossos companheiros, que cruzamos informação, que sabemos o que é que eles estão a fazer. Por outro lado também ao nível Regional, ao nível do Distrito de XXXX deram-se grandes passos de proximidade em relação aos próprios Municípios. Portanto essa lógica de parceria, no contexto profissional tem sido bastante desenvolvida por via desse tipo de estímulo. No que diz respeito a outro tipo de agentes, agentes mais externos à circunstância profissional complementar, quer seja nos Agentes Culturais Locais, quer sejam Empresas, quer sejam Universidades, efectivamente nós temos tido a felicidade de desenvolver esse tipo de trabalho e tem-se traduzido numa maior valorização para o próprio exercício do trabalhador da Câmara Municipal de XXXX.

AF – Consideras que o trabalho em equipa de forma participada favorece a construção de uma estratégia de intervenção?

E6 – Sim favorece. Favorece porque, aliás, há uma tradição muito clara no próprio Município de Palmela na valorização desse mesmo princípio. E XXXX é melhor por essa razão também, porque o que é verdade é que o escutar ajuda a decidir melhor, isso é decididamente assim do meu ponto de vista. Por outro lado implicar também nos responsabiliza melhor, não é?. Porque o implicar cria diferentes níveis de implicação e de responsabilidade por parte daqueles que tomam opinião, tomam

posição e portanto cria no quadro da responsabilidade do poder cria melhor segurança em relação aqueles que são os principais anseios da população, indiscutivelmente.

NOTA

Não sendo possível realizar a totalidade da entrevista no dia 5 de Maio, devido a questões pessoais do entrevistado, procedeu-se à marcação de um outro dia para a continuação da mesma.

2ª Parte Entrevista – Dia 9 Maio pelas 17 horas no Cine Teatro S. João

AF – Dando continuidade à entrevista, gostaria de te colocar a seguintes questões.

AF - Qual o espaço de cada um no colectivo e na construção de uma perspectiva global de intervenção (estruturação das iniciativas, prioridades da política cultural, movimento associativo, projectos,...)?

E6 – Sim senhora. Nós quando falamos de cada um, importaria também de esclarecer esse cada um e a natureza de cada um. Aqui essa participação de cada um no colectivo na construção de uma perspectiva global de intervenção supõe que haja, na forma como a questão está elaborada, supõe que haja uma interferência na tarefa de cada um relativamente aquilo que é a construção de perspectiva global de intervenção, ou seja, isso remete muito claramente para área técnica de trabalho. Remetendo para a área técnica de trabalho, cada um, cada técnico efectivamente tem, é obrigado aliás, a essa mesma estruturação de iniciativas, de ponderação das prioridades das politicas a desenvolver, etc., na medida em que é chamado a perspectivar por um lado e é chamado a propor por outro. Essas propostas são propostas que são ponderadas ou individualmente ou colectivamente. Depende se é uma proposta de Sector ou se é uma proposta individual do técnico em função de alguma avaliação que desenvolveu. Essas mesmas propostas seguem o seu curso normal do ponto de vista da sua ponderação, portanto tem uma ponderação hierárquica e são validadas ou não, são ponderadas ou não, em função de determinados diagnósticos que são realizados internamente e portanto, individualmente o técnico tem a possibilidade e também o dever dessa mesma ponderação e por outro lado é proponente, é regularmente proponente. Essa situação de proposta tem vários caminhos possíveis, se é uma proposta de projecto, ela tem

uma origem particular, mais particular, mais individual e é estudada pelo técnico, se é uma proposta de Sector ela é ponderada ao nível do Sector e portanto há um colectivo que gera debate e a partir desse debate sai uma zona proponente. Depois finalmente isso é articulado em função de linhas estratégicas mais globais, se cumpre, cumpre, se não cumpre não cumpre, e portanto, mesmo não cumprindo é feita a sua reavaliação em termos de proposta. Também há um tipo de caminho que é, uma zona proponente se ela não tem propriedade para um determinado contexto, não quer dizer que não venha a ter propriedade para outro contexto, e ela é sempre salvaguardada. Depois por outro lado em situações mais universais de debate e sobre caminhos a tomar, etc., penso que já está esclarecido na outra zona da entrevista, efectivamente temos zonas mais alargadas de discussão e de participação colectiva e que no fundo também vão trazendo algumas pistas para a zona proponente como dizia, e que pronto, segue formalmente aquilo que é o caminho das propostas e que se quer consequente, que normalmente se dá andamento em função das deliberações existentes e que terá caminho ou não terá caminho. Há aqui um aspecto que também é importante, que é a interlocução que cada técnico faz para além da própria estrutura interna da Câmara, portanto, cada técnico dentro das suas áreas de trabalho, até porque o nosso trabalho é muito virado para o exterior e é muito dependente das próprias dinâmicas locais, também pela natureza de trabalho que desenvolvemos, portanto por essa razão há aqui um input também por via do trabalho de parceria que vamos desenvolvendo com o conjunto de agentes culturais e associativos e que naturalmente também é factor de ponderação e que consta em termos de diagnóstico e gera zona proponente, que como disse tem o seu caminho que segue desde a sua aprovação, validação, ou não aprovação.

C – Desenvolvimento de processos de qualificação dos elementos da equipa e o quotidiano profissional.

AF - É proporcionado formação específica por parte da Autarquia a esta Equipa de Coordenação?

E6 – Sempre que possível sim. É uma zona, (a...), uma zona um bocadinho delicada, e é delicada porque não é dependente do nosso serviço estritamente, depende de um plano global de formação que efectivamente a Câmara possui. Até determinada altura nós

fomos capazes de influenciar esse mesmo plano de formação, porque estava mais dotado do ponto de vista orçamental, neste momento a formação interna da Câmara Municipal tem constrangimentos orçamentais pesados e que por essa razão condiciona mais os conteúdos de formação. Tem no entanto a Autarquia tido uma estratégia importante relativamente a esta matéria, na medida em que tem procurado em articulação com outros Municípios da região, particularmente da região, verificado aquilo que são conteúdos, que nós internamente possamos não estar em condições de desenvolver mas que estão a ser garantidos pela Autarquia A ou B, temos lançado algumas pessoas a esses conteúdos formativos. No entanto, como disse, numa zona mais geral de formação, que efectivamente os nossos trabalhadores tem frequentado e temos uma sorte por assim dizer, uma vantagem que resulta de pertencermos a uma estrutura em rede, que já evoquei anteriormente na entrevista e que é a Artemrede. A Artemrede sim tem garantido acções de formação muito específicas para as nossas áreas, quer na área de produção, quer na área de som e luz, quer na área de trabalho em equipamentos, quer na área da gestão de conteúdos e que efectivamente, claramente valorizou esta equipa. Equipa que neste momento, comparativamente com a sua realidade à coisa de oito dez anos, tem um nível de qualificação superior resultante exactamente dessa experiência específica de formação na área da cultura, para a qual muito contribuiu a vantagem da Artemrede, em termos de trabalho, quer na área da gestão, como disse, quer na área da produção e quer na área técnica de zonas mais operacionais como seja o caso do som e de luz, como seja o caso de frente de casa, onde nós também criámos, aliás, como resultado indirecto da própria formação Artemrede fomos criando aqui acções de sensibilização para esta matéria frente de casa e também zonas operacionais de trabalho relativamente aos Equipamentos Culturais. De facto temos procurado colmatar essas dificuldades e esses constrangimentos orçamentais que resulta do Plano de Formação Global da Câmara Municipal com essas variáveis de formação garantidas pela própria Artemrede. Para além disso temos procurado, dentro das nossas limitações existentes, que é possível, suscitar, estimular a ideia dos nossos técnicos estarem presentes em seminários, em congressos, em encontros de debate e reflexão e de formação necessariamente ligadas às nossas matérias, quer seja matéria participação, quer seja matéria programação em rede, quer seja matéria de gestão cultural, que efectivamente tem aparecido por vezes ligadas a esse tipo de acção e que tem apanhado transversalmente o conjunto dos técnicos. Portanto, neste momento, raro será o caso que efectivamente nos últimos três anos, por exemplo, não tenha passado por experiências

formativas de carácter mais específico na área cultural. Aliás todos os anos, próximo de Outubro Novembro os técnicos pronunciam-se sobre as suas necessidades de formação e das necessidades das suas respectivas equipas, quer da componente operacional, quer da componente técnica, quer na área administrativa igualmente também. Nós após esse levantamento, fazemos uma proposta à Câmara, incluindo algumas sugestões de formadores, alias porque, temos tido a felicidade de conhecer bons formadores dentro das nossas áreas e outras, não é, e pela experiencia que vamos desenvolvendo suscitamos até a sugestão, relativamente ao nosso Sector de Formação Profissional, aqui na Câmara Municipal, a ideia de vir eventualmente a contactar A ou B ou determinada Entidade Formativa. Portanto nós fazemos esse levantamento anual, mostramos o grau de priorização que daríamos a determinados conteúdos e procuramos estimular que a Câmara efectivamente garanta essa formação. Não o podendo fazer, como disse, o Plano de Formação hoje está muito condicionado em matéria orçamental, portanto o que tentamos fazer é apelar ao Sector de Formação para estar atento para determinadas iniciativas de formação, que eventualmente não tenham custos acrescentados para a Câmara Municipal, e portanto eventualmente participar. Só mais uma pequena nota relativamente a matéria formação, temos tido também a preocupação, sobretudo na parte teórica e de reflexão sobre matéria cultura, de trazer aqui alguns técnicos que julgamos devidamente credenciados e até excepcionais do ponto de vista do seu mérito do pensamento relativamente aos nossos conteúdos, e temos procurado trazer, enfim esses mesmos teóricos na área da reflexão da componente cultural, na componente planeamento e na componente mesmo de animação cultural, e temos trazido alguns técnicos de claro renome dentro do contexto europeu em termos desse tipo de trabalho, procurando criar analogias de trabalho com zonas periféricas também da Europa e que passam por algumas dificuldades como nós, e temos procurado essa partilha. Essa partilha, não só tem benefícios formativos em relação aos trabalhadores da Divisão de Acção Cultural, como procuramos sempre que ela seja aberta à Comunidade, ou seja, criando aqui momentos de formação interna, aliás posso dar dois exemplos mais recentes, o caso de Santi Martinez illa que foi um dos elementos pertencentes à equipa de planeamento da cidade de Barcelona, dentro da área cultural, que é especialista em planeamento estratégico e também o Hector Pose, um outro exemplo de um companheiro da região da Galiza e que de igual forma nos trouxe belíssimos contributos, quer na componente ligada à participação, quer também sobre um aspecto que para nós é muito relevante, o debate da Agenda 21, visto que XXXX é dos poucos

Municípios que subscreveu a Agenda 21 da Cultura, que são um instrumento fundamental, hoje, de afirmação da centralidade da cultura nas políticas públicas, estou a dar a título de exemplo esses dois casos, mas onde teve esse resultado duplo. Por um lado a formação interna em relação a todos os técnicos aqui da Divisão de Acção Cultural passaram pela experiência de debate com estas duas figuras, que são claramente relevantes no debate dos nossos assuntos e também a própria população segmentada na área da cultura, visto que muitas destas acções foram abertas a componente seminários onde foi aberto claramente a todos os agentes associativos e culturais do Concelho de XXXX. E achámos portanto potenciar dessa maneira a questão da componente profissional específica na área da cultura, que é sempre difícil numa estrutura Autárquica.

AF - Promove o colectivo de trabalho processos de qualificação profissional?

E6 – Sim, a minha avaliação é a de que sim. Promove e dispõe-se a esse exercício. Eu, há pouco falava de frente de casa e falava de um resultado indirecto, por exemplo aquilo que nós fazemos em formação ligado à Artemrede. E foi muito interessante a disponibilidade de algumas pessoas, alguns trabalhadores no sentido de transmitir esse conhecimento, donde surgiram essas mesmas acções de sensibilização. Por outro lado nós temos aqui internamente alguns técnicos que reúnem um potencial de conhecimento muito relevante e que nos permite criar possibilidades de potenciação disso mesmo, de no próprio colectivo surgir essa preocupação da qualificação, essa mesma preocupação do conhecimento, do melhor conhecimento em relação ao exercício do trabalho. Portanto eu penso que será correcto dizer que neste colectivo efectivamente há essa preocupação. Nem sempre se materializa em momentos muito consolidados de transmissão de conhecimentos ou qualificação dirigida por assim dizer, mas eu penso que no dia-a-dia no exercício do seu trabalho são factores de qualificação que o próprio colectivo dinamiza, portanto a minha avaliação é claramente de sim.

AF - Quando assumiu a Chefia da Divisão frequentou alguma formação específica?

E6 – Não. Eu quando assumi a Chefia da Divisão não frequentei nenhuma acção de formação específica. No entanto, curiosamente quando sou chamado a assumir essa tarefa, estava em plena formação na área da Gestão Cultural, uma acção, até bastante intensa, e com um porte relativamente interessante dentro da área mais estratégica da acção cultural, e portanto até sou apanhado a meio dessa mesma acção formação. Por outro lado a minha formação ao longo dos anos na minha carreira profissional teve algum pendente na área do planeamento e da estratégia cultural, e estes contributos

foram para mim muito decisivos, mas a verdade é que efectivamente no momento em que assumi a chefia da Divisão não tive nenhuma acção específica de Direcção. No entanto gostava também de dizer, que ela estava prevista, ou seja, eu assumo a chefia da Divisão de Acção Cultural no momento em que existe a reestruturação orgânica da Câmara de 2007, e que todo o Plano da Reestruturação Orgânica supunha de facto essa formação para novos Dirigentes. Na altura, efectivamente não se conseguiu cumprir esse compromisso que efectivamente a Câmara tinha relativamente aos novos Dirigentes e foi uma lacuna importante, sobretudo nós, novos Dirigentes considerávamos que era muito decisivo que essa formação tivesse acontecido. Felizmente muito recentemente, em Setembro de 2010, eu e um conjunto dessa vaga de 2007 passamos a incorporar um Curso de Formação de Direcção, aliás, resultante da própria legislação de momento, um Curso também de algum porte e neste momento estamos em fase de conclusão com a fase de entrega dos trabalhos finais, um curso de 160 horas, ministrado pela Fundação CEFA, e que como disse se encontra neste momento em fase de conclusão.

AF - Enquanto Chefia da DAC e desta equipa, como defines a tua acção? O que fazes?

E6 – O que é que eu faço, eu faço gestão, portanto compete-me a mim gerir este serviço, compete-me defender a missão deste serviço, defender e faze-la cumprir, e portanto tenho a gestão de pessoas, tenho a gestão de processos e tenho igualmente uma função de liderança aqui neste serviço. Ao ter essa função de liderança, como dizia um pouco mais a trás na entrevista, o que me cabe a mim é fazer cumprir esse processo de liderança, ou seja, mais do que defender um posto de líder, não é isso que está em causa, é defender esse mesmo processo de liderança relativamente ao serviço, e portanto fazelo chegar a bom porto relativamente aos seus objectivos, fazendo cumprir a sua missão e gerir correctamente as pessoas, é isso que procuro fazer. Se o faço de forma consequente? O esforço é nesse sentido, nem sempre os resultados são aqueles que nós gostaríamos mesmo, que efectivamente se realizassem. Quais são as principais dificuldades em relação ao meu exercício? Bom, desde constrangimentos resultantes de legislação, desde constrangimentos resultantes de um contexto muito adverso às políticas públicas, desde um contexto particularmente adverso em termos de recursos que efectivamente podemos dispor no desenvolvimento de políticas públicas para a cultura, muitas das vezes os resultados são condicionados a esse mesmo exercício. Mas o que me cabe fazer mais do que aquilo que eu faço, é precisamente o que referia, matéria gerir pessoas, matéria gerir processos, matéria garantir processos de liderança e

de boas práticas, desse nosso serviço, e que em última análise remete para a nossa missão que é servir a nossa população dentro da área da cultura

AF - O que fazes corresponde ao que gostarias ou desejarias fazer?

E6 - Corresponde. Vamos lá ver, o que eu faço corresponde ao que eu gostaria ou desejaria fazer, não tem sempre essa consequência, ou seja, eu revejo-me num processo de liderança desta natureza, num sector cultural de um serviço público, até porque me revejo no serviço público de cultura e portanto sinto-me muito honrado em participar em processos desta natureza, e portanto há uma profunda identificação, há identificação no conteúdo, há identificação na missão, há identificação no exercício do meu trabalho, e trabalho num conteúdo que é para mim como, de algum modo muito fundo na minha identidade, não é, há um conteúdo fundo que tem e que me revejo, que consigo sobre ele pensar, consigo ter ideias, perspectivar ideias, ter sonho, ou seja, eu acho que é isso que é muito relevante na minha relação com a natureza do trabalho que tenho para mim mesmo, que é um lugar onde o sonho também se coloca, um sonho associado a valores, um sonho associado a uma missão perfeitamente identificada e portanto do ponto de vista da minha identidade pessoal posso dizer que me realizo. Agora, fica sempre muito aquém das possibilidades que um trabalho desta natureza tem. E porque é que fica aquém? Porque, é um problema de civilização, nós temos uma sociedade que nem sempre corresponde a esta noção fundamental do exercício público das Instituições que é estar perto do seu cidadão e garantir-lhe um bem essencial que é a cultura. Mas existe uma certa regressão na centralidade da cultura e portanto passa a ser um combate, ou seja, que combate é este de alguém que tem que servir aqui público? Não é de ideologia que se trata, bom, esse combate resulta de uma convicção do exercício de um trabalho de décadas que esta Instituição Pública foi realizando, com resultados muito consequentes, e nós se tivéssemos que falar agora de resultados seria até muito interessante vê-los, vê-los e ouvi-los a partir da própria população, não é. Mas é um combate porque existe uma necessidade fundamental que é de civilização, de civilização e estrutura da própria sociedade. A sociedade sobretudo a partir dos anos noventa inflectiu para zonas de pragmatismo muitas vezes executivas, não é, portanto toda a zona imaterial passa a ser mais difícil de defender, e estamos perante uma sociedade mediatista, que se foi aprofundando como mediatista, aliás será curioso pensar, se será que tem visibilidade ou se são absolutamente diminutos? Fazer estratégia hoje é um exercício mais difícil que ontem? Estruturar a sociedade numa direcção das ideias, ou na direcção das ideias é hoje algo que vende menos? E portanto estamos aqui perante um

conjunto de adversidades. Agora não há dúvida que esse é o combate que me interessa do ponto de vista pessoal, por assim dizer, portanto revejo-me, sim revejo-me naquilo que faço, realizo-me naquilo que faço, estamos perante passos e atrás, e ainda assim temos uma missão, e essa missão ainda está válida não é, está válida porquê? Porque os homens ainda prevalecem, e portanto enquanto os homens prevalecerem apesar de tudo, nós teremos uma função aqui a desenvolver. Naturalmente que me realizo naquilo que faço.

AF - O que salientas da tua intervenção?

E6 – Olha, o que saliento na minha intervenção, (silêncio), é particularmente a zona das ideias. Porque, (silêncio), dirigir um serviço é dirigir um serviço, não é, e uns dirigem melhor que outros, do ponto de vista da sua prática ou da sua zona instrumental. Na parte da direcção instrumental do serviço, eu acho que não tenho muito a destacar em relação ao meu exercício. Pronto procuro obedecer aquilo que são as regras correctas no exercício de uma função de direcção, e procuro de alguma maneira corresponder aquilo que é espectável em relação a esta missão que me entregaram, no que diz respeito á direcção de serviço de Acção Cultural. Agora, como o que me esta a ser pedido, é o que é que eu saliento da minha intervenção, salientaria aquela parte que é um bocadinho mais patológico. E essa parte um bocadinho mais patológico, eu acho que efectivamente são as ideias. No meu caso são as ideias, e portanto eu acho que isso por vezes me estimula muito porque, que por um lado a equipa me dê esse espaço, e eu acho que a equipa me dá esse espaço, às vezes a equipa chama-me a esse espaço e isso é muito gratificante, e portanto como a equipa me chama sinto-me estimulado a remeter-me para essa esfera das ideias, não sei se a equipa dai retira grande coisa, sinceramente não sei, mas, não consigo avaliar isso com muito discernimento, mas como me chama dizia eu, por algum motivo me chama, ou por hábito, ou, não faço ideia de qual é o motivo interno de cada um para me chamar a isso, mas eu acho que é essa parte que eu salientaria porque nós falamos de coisas muito importantes, por vezes, falamos de coisas muito importantes, e conseguimos, por vezes, também sonhar e isso, por vezes, não é um exercício muito regular que a gente se pressuponha a esta zona de sonho, mas efectivamente há momentos em que a gente consegue pensar mais longe e de facto essa parte é a que eu mais salientaria e da qual eu retiro mais ensinamento.

AF - Que impactos encontras no trabalho da equipa de coordenação? Associativismo, produção cultural, formação de públicos, iniciativas culturais localizadas, grandes eventos...

E6 – Quer dizer o impacto não resulta desta equipa de coordenação, (a...), vamos lá ver, a equipa de coordenação de alguma maneira é um pressuposto de que nós conseguiríamos impacto, ou seja, o impacto não está num grupo restrito, não é, o impacto está no resultado que no computo global de trabalho de grupo restritos, mais alargados, individuais, operacionalizados, etc., etc., resulta nessa área toda que referiste. O impacto não está no trabalho de equipa de coordenação, agora se estivermos a avaliar uma outra questão que é, conseguiríamos impactos se não tivéssemos uma equipa de coordenação? Provavelmente conseguiríamos também, até porque há impactos negativos e impactos positivos, agora do ponto de vista de um bom resultado, nós apostámos numa equipa de coordenação de trabalho, até porque essa equipa de coordenação de trabalho, tem como foi dito um pouco atrás, um pressuposto que é o desdobramento do seu trabalho. Se não fizer a desmultiplicação do seu trabalho, se não descentralizar, se não fizer implicar todas as componentes do trabalho, o passo será nenhum. Então teremos uma estrutura hierarquia que reflecte um conjunto de conteúdos e que estará sempre distante do próprio exercício de resultados, não é, portanto o que está aqui em causa é que efectivamente esta equipa de coordenação faz sentido em matéria organização, mas tem uma obrigatoriedade de desmultiplicação, de descentralização, de implicação responsável por parte de todas as componentes de trabalho e isso sim é que é o conjunto de elementos que produzem resultados.

AF - Consideras que existem desafios para a intervenção desta equipa?

E6 – Existem. Existem. Ou seja se a pergunta é no sentido, não nesse sentido que a pergunta está feita, mas se a pergunta me dissesse assim, tens aí desafios que esclareça, que possas divulgar, que possas publicar a propósito desta equipa? Tenho, tenho não porque eu os tenha produzido, não é, porque nós os reflectimos, aliás nas Jornadas de 2011, realizadas à pouco mais de um mês, há um mês precisamente, nós identificámos os nossos próximos desafios. Agora deixa me dizer também que há milhares de outros desafios que a gente não está a descortinar e que efectivamente estarão seguramente a bater-nos à porta, ora é essa disposição permanente em relação a matéria desafios que há interpretação da realidade a que temos que reagir, que é o grande desafio também de uma equipa desta natureza, implica níveis de actualização continuada, níveis de avaliação continuada, de predisposição para interpretar a realidade e para executar outros, aliás, o conjunto dos nossos desafios são também alertas que recebemos com continuidade por parte daqueles que são os nossos interlocutores, que é quem? É a nossa população, e portanto nesse sentido, existem claros desafios, desafios muito intensos em

relação a esta equipa e aliás desafios até de conceitos para uma equipa desta natureza. E o que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que a cultura, a cultura que é a nossa massa, a gente mexe nessa massa, e na cultura não mexemos só nós, nós mexemos aqui numa componente particular que é a acção cultural, mas esta massa na qual nós mexemos é uma massa que é eternamente revisível tal como os homens, e portanto assim sendo obriga-nos a ter essa capacidade de revisão, aliás, permite-me nesta entrevista, até porque não vou ser identificado, portanto posso me dar a esse luxo, há um homem chamado Toni Puig que nós temos acompanhado em múltiplas situações, e ele dizia a propósito da cultura, insistentemente, até numa conferência aqui em Portugal, que em Novembro de 2008 aconteceu um tsunami, um tsunami, não é, um tsunami que as lógicas neo liberais de fidelização que nós fomos assistindo provocaram um tsunami, um tsunami que estava a cair sobre alguém, e ele até transmitiu isso numa imagem visual que me pareceu muito curiosa, que era um homem com uma pasta na mão e o tsunami estava a envolve-lo superiormente em relação a esse homem. Todos olhamos e ele perguntou-nos se sabíamos quem é este homem que estava a apanhar com um tsunami em cima, claro que todos encolheram os ombros e rapidamente ele nos disse que esse homem é um gestor cultural. E é esse tsunami que, que nós apanhámos, nós defensores da cultura, trabalhadores da cultura e preocupados com matéria cultural, que nós apanhámos aqui relativamente a um choque de civilização e que ainda por cima falhou, falhou de forma redonda e rotunda e que está por refazer, e que é essa ruptura de neo liberalismo que produziu na organização da sociedade e que Portugal neste momento ainda está a sofrer os seus grandes impactos e que o tsunami está naquele que efectivamente tinha responsabilidades culturais também, não é, como dizia a bocadinho, o imaterial vende muito pouco e este vende é já uma brincadeira com esse mesmo pragmatismo, porque nós não estamos aqui para vender nada, não é, nós estamos para construir, para dilomar, para oferecer do ponto de vista de possibilidades a melhor formação para o cidadão para saberem escolher em melhor conformidade com as suas convicções. E portanto é por essas razões todas que eu acho que existem desafios enormes para equipas desta natureza. Para a nossa em particular, também poderá existir, porque XXXX também está a atravessar um processo difícil de afirmação local, por causa de limitações que não são estritamente suas, e tem que se refazer, tem que se levantar de novo com a sua principal marca que é a afirmação cultural do Concelho de XXXX.

AF – Em poucas palavras, como é que descreverias a tua equipa?

E6 – Como é que eu descreveria a minha equipa, eu já, há um pedaço da entrevista em que eu já tinha referido isso de certa maneira. Esta equipa, já chegarei às poucas palavras. Do ponto de vista da contextualização da equipa, é muito relevante que esta equipa constitua uma geração, uma geração muito particular de trabalho na área da cultura, que iniciou o seu trabalho na área da cultura na ordem dos vinte anos de idade, numa fase terminal daquilo que tinha sido a época de ouro da Animação Sócio Cultural, que tenha apanhado toda a geração de implementação da Gestão Cultural e que hoje esteja num momento diferente do trabalho da cultura e que é um momento de maior implicação cultural, um momento em que de algum modo o cidadão ganha um protagonismo diferente no exercício de um trabalho cultural e em que de certo modo nós estamos a refazer o próprio conceito do trabalho da cultura junto da população, junto dos territórios, a própria contextualização da cultura no desenvolvimento das políticas públicas. Portanto esta geração, é uma geração tal que apanha aqui três momentos muito distintos no exercício do trabalho na área da cultura, e é a mesma geração, com entradas de sangue novo, em determinados contextos, etc., mas, há um aspecto que por essas razões todas, em que nós temos uma geração de trabalho na cultura, é um trabalho quase geracional, não é (risos) associado à cultura, e portanto é uma unidade geracional e que efectivamente assiste, e assiste a resultados espectaculares, muitos destes indivíduos estiveram no momento de criação dos eixos da afirmação cultural do Concelho de XXXX, eu recordo, XXXX ainda hoje, e não obstante do que é, XXXX é claramente reconhecida pelo trabalho que desenvolve na área da cultura. Muitas dessas pessoas que tem nome e tem rostos, estiveram na invenção e na reinvenção de alguns eixos fundamentais de afirmação de XXXX como marca de cultura e portanto são umas pessoas especiais desse ponto de vista, especiais não porque sejam melhores de que outros serviços aqui da Câmara, mas especiais pela natureza especial do seu trabalho. Portanto não são pessoas comuns, não é, no pior sentido do comum. E há um aspecto que eu sublinharia, agora as poucas palavras que procurava, são pessoas, aliás se eu tivesse que arranjar aqui uma frase chavão para a equipa ou coisa assim, eu diria que é uma equipa de grande convicção, uma equipa de convicção, uma equipa com a convicção da sua missão pública em defesa da cultura e isto é muito visível por exemplo, nas situações mais adversas de trabalho que nós temos. Eu trabalho nesta casa, e apenas sou dirigente desde 2007, mas trabalho nesta casa vai para dezassete anos e eu não me recordo que alguma iniciativa tenha caído ou estivesse quase a cair, como se deve imaginar nestas tarefas, são tarefas de carácter

efémero, que tem hora marcada, que acontecem, que são pensadas, que se desenvolvem e que terminam em determinado hiato de tempo, não me recordo como dizia de até em situações dramáticas que convivemos, que alguma iniciativa tenha caído. E nós estamos a falar de uma equipa estável que passou por tudo isto. Um aspecto fundamental é que também considero que não obstante a uma equipa de convicção, é também uma equipa muito disponível para se renovar e para reequacionar as suas próprias ideias e avaliar continuamente e até neste momento criar espaço a uma nova geração que venha a intervir efectivamente no território e que faça de XXXX ainda mais uma vez essa marca de cultura aqui dentro da área metropolitana de Lisboa e naturalmente mesmo a nível nacional, é isso que pretendemos. Portanto é uma equipa de convicção em poucas palavras!

AF – Obrigado pela tua colaboração.

E6 – Ok, não tens que agradecer!

Apêndice V

Grelha Tratamento das Entrevistas Elementos da Equipa

Questões Orientadoras	Entrevistados				
	E1	E2	E3	E4	E5
	A – Oferta Formativa				
Por iniciativa própria		<p>Por outro lado também a formação académica, <u>como é uma formação, no meu caso recente, permitiu-me ter nos últimos quatros anos uma formação na área da animação comunitária e na animação cultural</u>.p10</p>	<p><u>Tenho sido proponente de participação nalgumas acções de formação, ou seminários, ou situações externas. (...), incidiam muito sobre a forma de gerir os sectores culturais nestes momentos de crise e que tinham carácter gratuito, e portanto eram oportunidade (...)</u>.p23</p>	<p>(...) e depois outras formações que fiz foi fora do contexto autárquico. p41</p>	<p><u>Tenho um Curso Profissional (...).Depois tentei tirar uma Licenciatura (...), mas desisti, (...)</u>.p49</p>
Por iniciativa da entidade	<p>Por iniciativa da Divisão <u>tenho feito complementos ao serviço educativo á formação que tinha feito anteriormente, essencialmente e depois, aquelas formações mais de carácter administrativo aqui da Câmara, que tem a ver mais com a gestão dos recursos tecnológicos, portanto</u>. p3</p>	<p>(...). A área do <u>associativismo e animação cultural é uma das áreas cujo o contexto, hoje em dia em termos de formação autárquica mais fraco, ou seja, não há no panorama nacional áreas específicas de formação nesta área. No entanto quer eu quer o grupo de trabalho, sempre que possível, nos últimos anos temos participado em acções de</u></p>	<p><u>Tenho tido muitas oportunidades de formação. Muitas oportunidades de formação por via da ARTEMREDE, que é a Rede de Teatros e Cine Teatros de Lisboa e Vale do Tejo. (...)</u>que tinha <u>uma linha de Programação e uma linha de Formação específica para os quadros de pessoal dos Teatros e</u></p>	<p><u>Sim participei numa ou duas acções ao nível do SIADAP (...). Aliás, eu até sou daquelas pessoa que do ponto de vista interno, da formação interna, tenho feito poucas formações, umas vezes porque não tenho possibilidade, outras vezes porque a formação não me dizem muito</u>.p41</p>	<p>A divisão propôs-nos formação porque era uma formação muito específica para a nossa área, <u>depois por parte da Autarquia tenho feito várias formações, Outlook, Legislação, portanto aquelas formações que servem para qualquer funcionário público</u>.p50 <u>Eu também tenho participado noutras acções de formação, estou a recordar-me agora, como a Autarquia participa em muitas</u></p>

		<p><u>formação, realizadas por iniciativas externas, quer a QuadroNet por exemplo, que realizou sobre o Associativismo, quer a Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio, com a qual temos um protocolo. O facto de trabalharmos neste sector, tem permitido a mim e á equipa participar nestas acções de formação específicas na matéria associativa.p10</u></p> <p><u>Sim, envolve-nos em termos de formação e em termos de serem proponentes para o próprio Município, (...), mas todos os anos é feita uma proposta por parte da Divisão de Acção Cultural, na qual os coordenadores e os técnicos são proponentes para a divisão, ou seja indicam á Divisão quais são as áreas que gostariam de ver reflectidas e isso resulta numa proposta depois para a Divisão dos recursos Humanos.p11</u></p>	<p><u>Cine Teatros, portanto tive muita formação, desde a área de programação, tive depois um curso de Expressões Artísticas que nos deu oportunidades muito interessantes, portanto formações especificamente para a área da Cultura. pp.22,23</u></p> <p><u>(...) depois tenho tido outras formações, se calhar menos específicas, se estivermos a falar das ofertas que directamente recebemos aqui dentro, algumas delas muito interessantes para o desenvolvimento do meu trabalho. (...). p23</u></p>		<p><u>parcerias e nomeadamente nos Projectos Europeus, participei em várias acções de formação, no âmbito do Projecto Trilhos, várias acções que tinham a ver com o trabalho local, desenvolvimento social e trabalho em zonas rurais. p51</u></p>
Articulação entre oferta formativa e quotidiano profissional	<u>Sim, é-nos solicitado todos os anos proposta de formação, quer</u>	Infelizmente, como disse no início, não é uma área de	<u>Portanto, elas responderam à qualificação dos Técnicos</u>	<u>(...), normalmente, anualmente é pedido, nós falamos com as pessoas, no sentido de fazer o</u>	<u>(...),aquelas que eu acho mais importantes são aquelas para a minha valorização pessoal e</u>

	<p><u>em termos de propostas de acção de formação concretas, quer de áreas que achamos que sejam pertinentes.p3</u></p>	<p>grande resposta, nós inclusive, em termos de formação autárquica, não temos neste momento, oferta de bolsas de formação específica nesta área. (...).Portanto temos muito mais que olhar para o exterior, para aquilo que são formação não nacionais, congressos e seminários que possam conter formação nesta área, acontece ao longo do ano, nas propostas que nos vão chegando e não em alturas específicas e portanto são ou não aceites consoante a disponibilidade de trabalho e condições.p11</p> <p>Eu tenho uma de formação prévia, que vem da formação académica, que é ser antropólogo, a ideia da formação, numa área como a minha, em que é o território que matiza a acção, não faz muito sentido a aplicação directa, ou seja, é o conhecimento de base e as metodologias que mais me interessa, num cariz formativo, ou seja é aprender novos métodos e novas metodologias e não a sua aplicação decalcada</p>	<p><u>que trabalhavam nos Teatros e Cineteatros. p23</u></p> <p>(...) essas acções foram ponderadas pela Direcção da Rede, que após um levantamento de necessidades que foram sentindo, fruto do trabalho. (...) formação dirigida, desde o programador, aos políticos, aos dirigentes, aos técnicos que trabalham as áreas de som e luz e áudio visual, à frente de casa, portanto para todas as valências que se envolvem no funcionamento dos Teatros e Cineteatros. p23</p> <p>Sim, anualmente. È feito um levantamento, essa ligação é feita pelo chefe da Divisão, que nos pede informações sobre as necessidades que cada pessoa sente como mais premente para o trabalho que desenvolve, não só para si próprio mas</p>	<p><u>levantamento das suas necessidades e depois informamos a chefia das formações que achamos que são indispensáveis para as pessoas que trabalham na nossa divisão e mais concretamente das pessoas que trabalham mais directamente comigo, podiam participar. E sim fazemos todos os anos, aliás a Chefia solicita isso sempre às pessoas, essa informação, (...).Agora, o que é facto também é que nem sempre, da parte do nosso Departamento de Recursos Humanos existem acções que nós gostaríamos que existissem, (...).p42</u></p>	<p><u>profissional, nomeadamente, a autarquia faz parte de uma rede de Equipamentos Culturais denominada ARTEMREDE, que é uma rede de equipamentos mas que funciona também como valorização profissional de Técnicos. Portanto a formação que os Técnicos têm nesta área é muito da formação não formal, (...).p50</u></p> <p><u>Nós temos oportunidade de apresentar proposta para formação. Se essas propostas vão á vante ou não, isso é uma outra conversa! (...).Mas se a pergunta é, se eu me sinto á vontade para propor, sim tenho essa liberdade.p51</u></p>
--	---	---	---	---	---

		<p><u>no território, no território é sermos muito plásticos, ou seja nós trabalhamos com as pessoas e para as pessoas, portanto não podemos aplicar modelos formativos (...). É a intervenção e a acção que nos faz tornar úteis as metodologias que vieram da formação, é essencialmente o carácter metodológico de que se conhece que a formação nos enriquece, não na sua aplicação na acção, a acção é transformadora da formação e não o contrário,p11,12</u></p>	<p><u>também para os trabalhadores que o rodeiam, ou seja para a realidade que nos rodeia. Portanto eu sinto essa liberdade de propor coisas que sinto que são para colmatar falhas minhas, ou para colmatar falhas de serviço que sejam muito mais abrangentes.p24</u></p> <p><u>(...) o facto de fazermos o levantamento das necessidades de formação, não significa que a Câmara consiga ter resposta directa para as assumir, daí, eu também ter falado desta rede de respostas, que acaba também por acontecer, que é andarmos a procurar sítios onde conseguir essas respostas para as necessidades. (...), consigo perceber vantagens em quase todas as formações que tenho participado, ou seja, eu consigo, mesmo que o sentido da formação, ás</u></p>		
--	--	--	--	--	--

			<p><u>vezes vai gente de muitos serviços para a formação, portanto às vezes a comunicação não é a mais específica para nós, agora consigo tirar proveito de todas, integrar no trabalho, é outra conversa.p24</u></p> <p>Precisamos, entre aspas, de garantir que o que aprendemos e possa ser utilizado para o serviço, é aplicado.p24</p> <p><u>O desenvolvimento do meu trabalho era feito, mas não era a mesma coisa. Ou seja, aprendi muito e melhorei muito, portanto toda a formação que fui tendo ao longo de todos os anos, tenha sido boa ou má, seja por uma questão de maturidade, seja para aprender uma coisinha minúscula, com o formador que detestei, há sempre qualquer coisa que se aprende. Sempre.p24</u></p>		
B- Funcionamento					

e Operacionalização da Equipa					
Periodicidade de reuniões	<u>De coordenação são semanais, todas as semanas há uma reunião, com os restantes elementos da coordenação e com a chefia da divisão.p4</u>	<u>A equipa de coordenação, momentos conjuntos de reflexão, tem reuniões semanais genericamente com a presença do Chefe da divisão de Acção Cultural, também quando se justifica com a presença do Director de Departamento e nalguns casos com o próprio Vereador.p12</u>	Existe semanalmente uma reunião com a chefia.p26 <u>Essa periodicidade já foi determinada há muitos anos atrás, eu desde sempre que me lembro, existiram reuniões semanais de coordenação. Se calhar a partir, da entrada do Dr. (...) para chefe da Divisão, que se calhar ficaram com alguma arrumação, ou seja, se calhar também se tentaram afirmar mais esta questão das coordenações de Sector. (...)Portanto se calhar estamos a ser muito mais afirmativos em relação a essas reuniões e ao acontecer, ao estarem sempre marcadas no calendário. p26</u>	Sempre que necessário, mas com a periodicidade semanal. Estas reuniões estão sempre convocadas para as 2ª feiras, só são desconvocadas quando Chefe não pode,(...).p42	<u>(...), todos nós temos áreas de responsabilidade e portanto na coordenação estão os coordenadores das diferentes áreas, que não são todos os trabalhadores da Divisão, atenção. Eu faço parte desse grupo de coordenação, o grupo de coordenação reúne semanalmente á segunda-feira, (...).p51</u>
Local das Reuniões	São sempre no mesmo local, aqui, no Cine Teatro S. João.p4	<u>Em XXXX onde está sediado efectivamente o corpo orgânico da estrutura do Departamento e da Divisão, no Equipamento Cineteatro São João.p12</u>	Sim, aqui no Cine Teatro S. João.p26	<u>(...), a equipa sabe que todas as segundas feiras ás 10horas da manhã tem as reuniões de coordenação, no Cineteatro S. João.p.42</u>	<u>(...) no Cine Teatro S. João, já reuniu noutros locais quando o S. João esteve em obras, (...).p51</u>

<p>Conteúdos das Reuniões</p>	<p><u>Falamos do que se passou na semana anterior e na agenda da próxima semana. (...), e depois coisas com maior distância, problemas, programação, portanto é sempre discutido.</u>p4</p>	<p>Temos três áreas de abordagem principais, em primeiro lugar <u>questões de iniciativas corrente ou seja de calendário premente, iniciativas que decorrem nos próximos 15 dias, fazer um balanço, temos o aspecto da retrospectiva ou seja de fazermos avaliação das iniciativas realizadas</u> p.12</p> <p><u>e temos uma zona livre que é uma zona em que cada um dos técnicos coordenadores traz a essa reunião conteúdos que gosta ou que pretende ver partilhar com a equipa, ou para os quais necessita de despacho e de ajuda da equipa, ou de despacho do Chefe da Divisão, podendo isso ser canalizado depois para reuniões mais sectoriais dentro da equipa de coordenação ou particularmente com o Chefe da Divisão.</u>p12</p>	<p><u>Começamos sempre por fazer uma análise da agenda, da agenda dessa semana e porventura da semana a seguir ou existir um evento assim mais perto, por exemplo a terceira semana, portanto tentamos ver o calendário de 15 dias máximo 3 semanas. Tentamos fazer logo o levantamento de algumas necessidades ou algumas falhas de informação que exista nessa agenda, porque a partir da agenda vão se levantar as reuniões de trabalho mais importantes que vão acontecer a seguir. Há um período em que o Dr. (...) nos transmite informação de gestão que seja importante para nós, não só para nós, mas também importante para transmitir aos colegas que trabalham connosco. (...). A partir daí, é-nos entregue também um balancete, ou seja, um ponto de situação da</u></p>	<p>Todos os conteúdos que dizem respeito á nossa Divisão e não só. <u>Normalmente (...)</u> o Chefe da Divisão informa os Técnicos que fazem parte desta equipa de coordenação, das grandes linhas ou questões que estão no momento na Autarquia, ou pelo menos dá notícias importantes que todos temos que saber, quer ao nível do Orçamento, quer ao nível da assiduidade, quer ao nível da actividade municipal, projectos, enfim, actividades que importa que os elementos da equipa tenham conhecimento. Estas informações são muito importantes para orientar o nosso trabalho, para as nossas posições no contacto com outras Entidades exteriores.</p> <p>p.42</p> <p>Mas fundamentalmente, estas reuniões servem para organizar, digamos que ao pormenor, planificando em conjunto, quer dizer, porque nesta equipa de coordenação estão as várias pessoas que tem responsabilidades nas diferentes áreas de intervenção</p>	<p><u>(...), e é um momento em que nós por um lado avaliamos o trabalho que foi feito na semana anterior, preparamos o trabalho da semana seguinte ou da semana seguinte, e também, se calhar não tanto quanto possível, reflectimos um pouco entre muitas aspas o que andamos aqui a fazer!</u>p51</p> <p><u>(...), as reuniões de coordenação além de dar-mos feedback e de discutirmos assuntos, ás vezes também servem para dar despacho, por assim dizer, mas depois o trabalho de terreno, são as equipas de terreno que são responsáveis e com autonomia.</u> pp.51, 52</p>
-------------------------------	---	--	--	---	--

			<p><u>gestão financeira da Divisão, em que todos ficamos com a noção dos saldos de cabimento ou dos saldos que temos disponíveis para trabalhar.p27</u></p> <p><u>A segunda parte da reunião é o ponto de situação de cada um dos técnicos em relação ao trabalho que esta a acompanhar, e fazemos também ponto da situação do fim-de-semana ou da semana anterior que passou, por exemplo, como correu, número de público, o que correu menos bem, como podemos ultrapassar.</u></p> <p><u>Falamos do desenvolvimento das acções, do feed back que tivemos dessas acções e avaliamos em conjunto.p27</u></p>	<p><u>da Divisão, e esta programação é constante, mas até fora destas reuniões, sempre que os próprios técnicos sintam necessidade de reunir, para tratar de assuntos com mais pormenor. Ou seja desde o planeamento ao desenvolvimento e depois também a questão da avaliação.</u></p> <p><u>A avaliação às vezes não é feita com tanta necessidade ou regularidade com que deveria ser feita, reconheço isso, e às vezes deveríamos ir um pouco mais fundo na avaliação, (...).p. 43</u></p>	
Planeamento e desenvolvimento das acções	<u>Sim, o planeamento e a avaliação das acções são discutidos nas reuniões.p.4</u>	Temos duas fases de trabalho, ou seja, uma Divisão como a <u>Divisão de Acção Cultural é aquilo que se calhar pode chamar</u>	A calendarização das reuniões serve também para articular as acções, apesar de existirem outros		Na reunião de coordenação define-se quais as áreas de intervenção, depois existem equipas pluridisciplinares que

	<p>Cada um fala das suas áreas, mas há sempre intervenção e contributos dos restantes colegas.p4</p> <p><u>Essencialmente quem acompanha e quem tem a acção faz uma avaliação mais profunda, claro que se os restantes colegas tiverem algo a dizer, dizem, dão a sua opinião.p.4</u></p>	<p><u>uma estrutura decisória participada, nós como alguns projectos são transversais aos vários sectores da coordenação, por exemplo uma mera iniciativa de espectáculo pode implicar uma parte da animação cultural, onde eu posso estar envolvido e pode também implicar um equipamento que é o seu lugar de realização, obrigatoriamente implica que ali na reunião se comece a delinear quem das várias equipas, quer do sector de equipamentos, quer do sector de associativismo e animação cultural participa.pp.12,13</u></p>	<p>instrumentos. Que se calhar por esta partilha ser assim tão grande, percebem que á medida que o trabalho vai avançando, precisa de instrumentos de partilha complementar.p27</p>		<p>trabalham para a organização das acções.p51</p>
<p>Articulação das reuniões e calendarização das acções</p>	<p>Existem reuniões conjuntas, mas depois cada território trabalhará mais especificamente, mas há um, aliás existe um mapa comum onde é tudo concertado.p4</p>	<p><u>Depois toda a engrenagem e toda a metodologia de trabalho é desenvolvida á parte, em reuniões já mais específicas pela equipa de trabalho.(...). temos autonomia, autonomia de proposta e temos autonomia de realização e felizmente temos autonomia de avaliação.p.13</u></p>	<p>Por exemplo <u>a partir de determinada altura começou a existir uma reunião de programação no final de cada ano civil, aí por volta de Outubro, Setembro, em que se faz a extrapolação do que é que se vai passar no ano a seguir, as prioridades de programação e (...).Esta reunião é uma reunião mais alargada do que a reunião de coordenação, estão todas as pessoas</u></p>		

			<p><u>responsáveis por programação. Neste caso criámos um instrumento único onde é registada toda a programação do concelho, a nossa, (a da Câmara Municipal de Palmela) e a Associativa. Portanto é um primeiro levantamento daquilo que se faz para o ano a seguir, esse mesmo calendário volta a ser actualizado no início do ano com a chegada dos planos de actividades dos agentes associativos. Neste momento já se sentiu a necessidade de integrar as associações nestas reuniões. (...).p.28</u></p>		
<p>Planificação das acções</p>	<p><u>Em equipa com os coordenadores, até é mais alargado, não é apenas restrito á equipa de coordenação, é á restante equipa da divisão, há reuniões de trabalho com a restante equipa.p4</u></p> <p>Sim, sim, existem várias reuniões que acabam por abranger todos os elementos da</p>	<p><u>Aquilo que temos aplicado, até hoje, como metodologia tem a ver com dois factores ou seja, em sermos proponentes o termos espaço e podermos dali fazer uma desmultiplicação do trabalho prático para a intervenção e levarmos efectivamente aquilo que são os assuntos de decisão á reunião de coordenação, efectivamente um</u></p>		<p>(...) essa planificação é feita de acordo com as actividades que acontecem, nós, no meu sector, o nosso trabalho é responder aquilo que é preciso ao nível da programação, por exemplo, a equipa responsável pelas questões da programação programam os equipamentos culturais e os técnicos que acompanham os equipamentos</p>	<p><u>Depende da iniciativa. (...) existem iniciativas que são Cíclicas, nós sabemos que, por exemplo as Janeiras são sempre a 6 de Janeiro, as Comemorações 25 Abril são sempre em Abril, aí por exemplo a proposta das Janeiras é feita dois meses antes á chefia_(...),portanto esta proposta já tem a metodologia que se pretende desenvolver e os</u></p>

	<p>divisão, não só os da coordenação.p5</p>	<p><u>trabalho resulta já ou está validado previamente nas reuniões de coordenação sectoriais e pode ser posteriormente avaliado novamente na reunião de coordenação. Toda a margem que vai entre a aprovação e a avaliação é em grande parte, muito, muito, muito livre, para a responsabilização dos técnicos coordenadores e das suas equipas.p13</u></p>		<p>culturais tem a responsabilidade de estar presentes, de acompanhar, de resolver as situações, mas a planificação de acompanhamento e apoio às actividades, por exemplo dos técnico de som e luz dos equipamentos é feita por mim com eles, portanto esta planificação é feita por mim conjuntamente com a equipa do sector de equipamentos culturais, (...).p44</p>	<p><u>parceiros a envolver e também as diferentes áreas da Câmara a envolver, obviamente, é quase como se fosse um mapa da iniciativa, isto por exemplo no caso de iniciativas cíclicas e que são da nossa responsabilidade. Por exemplo o Festival de Cinema, em que somos parceiros mas que não somos o parceiro potenciador, aí fazemos uma proposta de parceiros que é para propor que a iniciativa seja feita e é através dessa proposta do parceiro que é levada a uma coordenação para que haja uma decisão. A iniciativa de propor tanto pode ser nossa, pelo trabalho que já vem detrás, pode ser pelos parceiros que propõem para que façamos em conjunto, pode ser uma proposta vinda superiormente, etc., a partir dessa ideia tipo “bora lá fazer” e a ideia é mesmo essa o bora lá fazer, e a partir dessa ideia vamos construir o sistema de trabalho, o fluxograma e passamos depois a desenvolver as acções necessárias.p.53</u></p>
<p>Importância trabalho em parceria</p>			<p><u>Chegamos á conclusão que pelo menos duas a três</u></p>		

			<p><u>vezes por ano, as associações da vila e a Câmara Municipal de XXXX, se iriam sentar á mesma mesa e (...). (...)a criação desta reunião, (...)já está a trazer sinergias, ou seja, aquilo em que eu acredito que vá ser o futuro é que passamos mesmo a programar em conjunto a Vila e que potenciemos os recursos que existem.p.28</u></p>		
Desenvolvimento de parcerias	<p><u>As internas, normalmente são propostas pelos técnicos que encontram nessas parcerias formas de rentabilizar recursos e formas de trabalhar mais correctamente, acho eu, utilizando os meios e as pessoas que existem na Câmara, da estrutura. Normalmente são os técnicos que fazem a proposta para cima, não vem de cima para baixo. Em relação ás exteriores, temos muitas solicitações, são convites, outras vezes são propostas que aparecem, outras vezes somos nós que encontramos e propomos, encontramos na parceria a</u></p>	<p><u>Depende do cariz da parceria, há parcerias que estão estabelecidas á partida, ou seja, infelizmente não há uma carta de parcerias, como seria o ideal, mas sim protocolos de cooperação ou que tenham parcerias já assente numa prática em que estejam as funções definidas, dou-te um exemplo, o Festival Internacional de Gigantes, ou o 25 de Abril, para dar exemplo de duas coisas, completamente diferentes. O Festival Internacional de Gigante ou o FIAR (Festival Internaciona de Artes de Rua) são parcerias que resultam de protocolos para a realização de um evento, em que</u></p>	<p><u>Sim, planificam em conjunto, Câmara e Associações. Por exemplo, imagine-se que se vai fazer o 25 Abril e se quer fazer envolver as Associações da Freguesia de Palmela, aí, normalmente juntamo-nos á mesma mesa.p.28</u></p> <p>Sim claro, por exemplo as Janeiras. Eu acompanhei as Janeiras, portanto quando eu comecei a acompanhar as Janeiras, já tinham seis ou sete anos, são actividades que hoje</p>		<p><u>Vai desde o planeamento, á execução e á avaliação.p.52</u></p>

	<p><u>filosofia da intervenção. Muitas das redes a que pertencemos foi por convite, pelo reconhecimento do nosso trabalho.p.7</u></p>	<p><u>cada um dos parceiros tem atribuições e (...),toda a preparação ao longo do ano está perfeitamente esquematizada, todos sabemos que no início do ano desde que a Câmara, neste caso o Município aprove a integração da iniciativa em plano de acção para esse ano, dá-se início ao trabalho, ou seja, dá-se início ao trabalho das reuniões, dá-se início á reactivação dos grupos de trabalho e cada um de nós leva até á apresentação final do produto, do bem cultural a prestar, leva o trabalho por si só, ou seja, não carece aqui de avanços ou de recues, toda gente sabe. No 25 Abril há uma parceria não organizada, é uma parceria proposta pelo Município o Município disponibiliza-se para colocando os seus recursos á disponibilidade de todos os Municípes organizados, sejam eles estruturas autárquicas, por exemplo as Juntas de Freguesia, ou estruturas associativas, a colaborar na elaboração de um programa de oferta para o concelho neste caso a Comemoração de uma efeméride</u></p>	<p>em dia já terão quinze, dezasseis anos, actualmente já não sou eu que acompanho, e nessa altura, achamos que teríamos que dar uma lufada de ar fresco, só para não ser mais uma coisa de calendário, e <u>juntamo-nos todos á mesma mesa (Câmara e agentes locais) e percebemos o que precisava de mudar. (...).E portanto todo esse processo foi participativo algumas das coisas que foram criadas nessa altura, eu acho que se mantém até hoje. Passou a haver uma reunião de relançamento da actividade, em que todos dizem o que querem fazer, que percursos a fazer, etc., está mais ou menos estabilizado.p30</u></p> <p>Sim é sempre feita uma avaliação e uma perspectivação do que é que é para acontecer. Há coisas a melhorar, por exemplo introduzimos a</p>		
--	---	---	--	--	--

		<p>o 25 Abril. E aí sim, aí é a Divisão que assume claramente a coordenação desse projecto até á devolução aos munícipes.pp.13,14</p> <p>No caso do Festival Internacional de Gigantes toda a matéria é documentada, tem fases diferentes de documentação, ou seja, a parte da convocação dos parceiros é o primeiro acto documental, ou seja, é emitido para os parceiros uma comunicação formal para darmos início ao trabalho, a partir daí é feito o agendar de reuniões, e logo nesse primeiro momento de trabalho é definido, se quisermos o cronograma de trabalho ou seja que periodicidade de reuniões, numa primeira fase temos quinzenalmente, a cinco meses da iniciativa reunimos quinzenalmente, sabendo que a dois meses da iniciativa as reuniões passam a ser semanais.p15</p> <p>(...),durante o festival, ou seja durante esses três dias, importante que se diga isto, nós temos sempre quatro dias porque o primeiro é o dia da véspera, o</p>	<p>fogueira no espaço público, passamos a festa cá para fora, para o interesse de todos, há aqui coisinhas que foram acrescentadas por causa desta discussão quando ela passa a ser comum.p30</p>		
--	--	---	---	--	--

		<p>seja da recepção dos grupos e já o dia de implementação da logística. Os dias normalmente começam com reuniões, reuniões aí distintas. A Câmara tem um reunião, tem um responsável que neste caso é o Chefe da Divisão pelo próprio Festival da parte do Município e depois tem um grupo executivo. Esse grupo executivo duas a três pessoas que tem uma responsabilização directa em áreas, a logística, a programação os acompanhamentos de grupos. Essa estrutura reúne logo pela manhã para definir o trabalho do dia inteiro(...), reúne depois com os parceiros posteriormente para fazer a avaliação final, de como está também a sua área de trabalho. Porque cada parceiro por sua vez, desembocou em outros membros das suas equipas tarefas. E para não reunirmos 40 pessoas ao mesmo tempo, todas as reuniões são feitas com três a quatro pessoas por dia, Câmara e parceiros, para ver quais são as zonas mais fracas, as zonas de resposta mais rápida, para ao longo do dia possamos corrigir até à hora eventualmente de</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>espectáculo, por exemplo (...).No final da noite, sempre que encerra as actividades, existe uma reunião de equipa. Aí são os parceiros e o grupo executivo todo da Câmara. Portanto a quatro ou cinco pessoas da Câmara desse grupo executivo os responsáveis parceiros de cada sector, pode ser uma ou duas pessoas, dependendo de cada tarefa, onde é feita a avaliação podendo ser implementadas medidas de correcção, se for caso disso, para o dia seguinte e são pelo menos tenta-se avaliar no próximo dia quais serão as áreas de risco ou os potenciais problemas que poderemos ter que soluções ou planos. E podemos por em prática para os resolver.p16</p> <p>A reunião de avaliação nunca feita logo a seguir. (...),no último dia é feita uma reunião, onde se faz um balanço a quente, mas não é essa que é a reunião de avaliação. (...)ocorre 15 dias depois ou a um mês depois. Primeiro, terminado um festival não acaba o trabalho do festival (...).há continuidades, po</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>exemplo, processos que Município tem para resolver (...),os próprios parceiros tem a cartas de agradecimento a faze àqueles que foram os seu parceiros no festival. (...).S depois de terminarmos est conjunto de tarefas, é que é feito reunião de avaliação, em que s podem perspectivar áreas d corte, áreas de ruptura, áreas d renovação do próprio festival, o áreas de manutenção.p16,17</p>			
<p>Sustentabilidade das parcerias</p>		<p><u>Efectivamente o Município, pela carga financeira e logística que comportam alguns projectos de parceria, dá-lhes início no momento em que sabe da aprovação das Grandes Opções do Plano para o ano. p.14</u></p> <p><u>A partir daí existindo funções definidas entre todos, por exemplo, um dos parceiros trata da componente tradicional, outro parceiro trata da componente novas criações, a câmara também tem responsabilidades nesse grupo executivo em matéria de programação, mas toda a decisão</u></p>	<p><u>Estão a surgir outras posições, ou seja, em alturas que eventualmente era a própria Câmara a fazer a programação, há associações que nos dizem que gostariam de passar a a assumir a programação. Tal é exemplo no Concerto do Dia de Ano Novo,(...). Este ano já aconteceu e já se propuseram a fazer no ano a seguir.p.29</u></p> <p>Sim. No entanto existe algumas que nós fazemos</p>		

		<p><u>é colectiva. p. 14</u></p> <p><u>Nas nossas reuniões cada um leva aquilo que foi a sua construção individual, por exemplo a Câmara trabalha, tem uma equipa que trabalha, produz, e apresenta esses resultados envolvidos com os parceiros, da mesma maneira que as equipas dos parceiros trabalham e apresentam os resultados, por exemplo, propostas de organização, propostas de programação, de conteúdos, de necessidades logísticas, de respostas logísticas, de respostas até de financiamento depois de discutidas em grupo, a sua aplicação fica ali decidida. (...).p. 14</u></p> <p><u>Nessas reuniões são sempre apresentados matéria escrita e matéria documental, quer de propostas, quer de planos de acção, quer mapas de logística, quer mapas de implementação e de logística, são registos escritos e são partilhados por todos. A sua aprovação resulta depois em matéria de facto, ou seja, no desembocar numa acta ou num memorando onde ficou definido quer co-</u></p>	<p>questão de manter.p29</p>		
--	--	--	------------------------------	--	--

		<p><u>responsabilizações em termos de acção no trabalho, quer co-responsabilizações em termos de execução para futuros trabalhos. (...)p.15</u></p> <p><u>O registar aqui é uma forma, se quisermos de garantir a unidade da equipa em termos de co-responsabilização para com o projecto, e também o tentarmos adiantar fases menos conseguidas no trabalho pelo seu expresso do próprio trabalho. (...)temos áreas em que podemos estar mais frágeis, mas sabemos todos o grau de co-responsabilização em cadeia, uns vão puxando pelos outros, e isso para nós torna a metodologia muito mais participada, no que se ficasse apresentamos propostas e a Câmara que resolva,pp.15,16</u></p>			
C - DAC – Uma Equipa / Dispositivo de Acção					
Metodologia de trabalho da equipa	<u>Nas reuniões de coordenação, quem dirige a reunião é o chefe da divisão, mas cada um tem o seu espaço, falamos do que nos preocupa e de</u>	<u>Neste momento não, neste momento há sectores de coordenação que o fazem. As reuniões da equipa de</u>	<u>No caso do Sector (...), as últimas reuniões que foram feitas tiveram efectivamente um</u>	<u>È uma forma de trabalhar muito interessante a da nossa Divisão, aliás eu não, eu pessoalmente não consigo</u>	

	<p><u>questões pertinentes á reunião.p.5</u></p>	<p><u>coordenação neste momento não tem produção de actas. já tiveram á cerca de dois anos atrás. Existia um registo. e era um registo partilhado. neste momento não fazemos actas. no meu entender faz falta. é uma das coisas que dá segurança depois. Temos uma coisa que é. os despachos das reuniões muitas vezes são desmultiplicados em reuniões dos próprios sectores e esse sim tem registo. por exemplo. no sector onde trabalho. (...).p.17</u></p>	<p><u>registo e tem resultados. resultados esses. que foram apresentados até nas próprias Jornadas DAC. p.32 (...)</u> ou seja passou tudo por uma construção em conjunto do que era o Sector. das dúvidas que tínhamos do sector. das dúvidas das dificuldades que tínhamos tido neste sector. o que é que significa não ter uma <u>coordenação disponível. o que é que significa se existisse uma coordenação do Sector. Porque quando há problemas. a. eu retiro-me um bocadinho desta posição de coordenadora porque para sermos coordenador temos que cumprir um determinado papel. e portanto. aquilo que quis também fazer. foi também questionar. o que é que aconteceu por</u></p>	<p><u>conceber outra forma de trabalhar nestas áreas. Nestas áreas de Acção Cultural. da Cultura. se não trabalhássemos todos em conjunto é uma chatice. portanto. acho que é muito importante esta forma de funcionamento.p.43</u></p>	
--	--	--	---	---	--

			<p><u>não existir coordenação, o que é que aconteceria se existisse uma coordenação, o que é que se ganhava, o que é que se está a perder, falta uma coordenação.p.32</u></p>		
<p>Formas de estruturação da acção conjunta</p>	<p><u>Supostamente (risos) existe uma acta, onde rodaria pelos diferentes elementos a elaboração, mas há algum tempo que isso não é feito, fizemos durante algum tempo.p.5</u></p> <p><u>È diferente, talvez da maior parte daquelas que tenho vindo a relacionar-me, por exemplo nas reuniões, quando nos cruzamos com muitas autarquias diferentes, a nossa talvez a que tem esta forma de trabalhar, que consegue desenvolver mais rapidamente trabalho e ser até admirada pelas outras pela forma de trabalhar.p.7</u></p>	<p><u>(...) todas as 2ª feiras à tarde, a equipa que temos aqui na DAC XXXX, reúne, para fazermos o apanhado do que foi dito na reunião de coordenação, quais são as tarefas e daí resulta efectivamente uma acta que é partilhada com toda a Divisão de Acção Cultural, numa base própria do nosso servidor. Às 4ª feiras reúne a equipa do sector de Associativismo e Animação Cultural, e todos os resultados, venham eles da reunião de coordenação ou venham eles dos contributos da própria equipa, quer em propostas, quer em desenvolvimento de trabalho também são matizados depois numa acta que é disponibilizada à</u></p>	<p><u>(...),a reunião de coordenação com o sector,(...), se calhar um bocadinho diferente,(...), aquilo que achei era que tinha que ser construída em conjunto a metodologia que ia ser seguida dentro do próprio Sector, porque a primeira das coisas é conseguirmos encontrar uma lógica e perceber quais os problemas comuns.p.31</u></p>	<p><u>Nós estamos sempre em contacto, digamos assim, independentemente de fazermos com alguma regularidade as reuniões das várias equipas, das equipas técnicas, das equipas de coordenação do Cineteatro S. João, das equipas de apoio logístico, etc..p.43</u></p> <p><u>Independentemente de fazermos essas reuniões, temos conversas com alguma regularidade, umas com mais que outras, mas diariamente falamos todos uns com os outros.p.43</u></p> <p><u>À partida é sempre o Técnico do respectivo equipamento que acompanha mas acontece por vezes que são necessários outros tipos de apoio e aí, com frequência os Técnicos rodam</u></p>	<p><u>Um exemplo concreto que ajuda mais a perceber, as comemorações 25 Abril, que envolve muita gente, e que envolve muitas equipas de terreno e de outros Departamentos, são feitas sempre reuniões de trabalho, as grandes questões são decididas nas reuniões de trabalho, e é nas reuniões de trabalho que se vê o feed back e que se afina, ou seja, a grande questão é fazer um trabalho primeiro por objectivos, valorizando a participação responsável de cada elemento, sejam eles da Divisão de Acção Cultural ou da Divisão de Logística, ou seja o Motorista, ou seja um dos Chefes de qualquer coisa.pp.52, 53</u></p>

		<u>organização.p.17</u>		<p><u>pelos diferentes equipamentos a darem apoio uns aos outros no sentido de resolverem problemas em actividades mais complicadas, essa planificação é feita por mim, que tenho essa responsabilidade, mas sempre com a colaboração e apoio dos colegas, como é evidente. p.44</u></p> <p><u>Por vezes pode haver alguma falta de comunicação, algum impedimento de última hora, mas nós temos internamente, no sistema informático um mapa, a que todos os Técnicos tem acesso, em que eu diariamente coloco toda a informação que os técnicos tem que ter, das actividades que vão acontecer, dos horários, das necessidades que são necessárias criar para ultrapassar dificuldades.p.44</u></p>	
Planificação participada e construção de um dispositivo de acompanhamento	<p><u>Depende, há áreas em que cada um apresenta a sua proposta, por exemplo, no meu caso de serviço educativo, artes visuais, no caso de outros colegas o programa do teatro, de música, por aí fora, a, depois, territórios já não são assim, é uma proposta da equipa, são propostas</u></p>	<p><u>(...) a equipa é composta, para além de mim por três técnicos, que estão divididos por territórios, um território que é XXXX, que engloba duas Freguesias, onde está uma Técnica, temos o território de XXXX onde está outra</u></p>	<p><u>(...), são reuniões em nós estamos ainda a construir trabalho, ou seja, ainda não estabilizamos o funcionamento, estamos ainda a, ou seja que as pessoas construíssem</u></p>	<p><u>Sempre que existe a necessidade de juntarmos-nos todos os que estão relacionados com a actividade, por exemplo os responsáveis pela programação dos equipamentos, o responsável pelo funcionamento do</u></p>	<p>Sim e não por um lado. Promove para quem está. Eu acho que é uma boa forma de trabalhar, é uma boa forma, (...), mas, quem não participa aqui sente-se um bocadinho de fora, são nomeadamente os outros técnicos que não tem essas</p>

	<p><u>elaboradas pelo total da equipa, discutidas e elaboradas.p.5</u></p> <p><u>Neste trabalho é muito importante a relação das pessoas, e quando nós dizemos que nos damos todos bem, somos todos quase amigos, tem a ver com a metodologia de trabalho, há sítios, há pessoas que trabalham, e que consideram o seu saber é um poder muito grande e portanto guardam-no para si, aqui é partilhado, com é partilhado, ninguém possui mais poder que o outro, logo as relações são muito mais próximas, muito mais abertas.pp.7,8</u></p>	<p><u>Técnica, temos o Território de XXXX, que eu assumo directamente e o Território de XXXX onde está um Técnico. A Equipa é responsável pelo apoio e acompanhamento ao Movimento Associativo.pp.17,18</u></p> <p><u>O termos uma metodologia de uma forma de organização, como a referi, ainda há bocadinho, bastante partilhada, bastante fluida, permite-nos a nós em primeiro lugar duas coisas, que não são transversais a todo o município. Nós temos um conhecimento muito claro de toda a estrutura de organização da Câmara e de toda a sua condição, condição em termos de potencial, ou seja, que recursos humanos temos, que recursos técnicos e financeiros temos para a acção.(...).p.19</u></p>	<p><u>por si próprias em conjunto a lógica comum daquele sector. (...) como não participamos todos na reunião de coordenação com o chefe de Divisão, é que as pessoas a determinada altura, há alguns que nunca participam em nenhuma reuniões e sentem-se excluídos, querem um espaço para falarem, querem um espaço para participar e para dar ideias. Portanto os Sectores têm vindo a servir também para as pessoas ter esse espaço.p.31</u></p>	<p><u>equipamento, o responsável pelo Movimento associativo de determinada Freguesia, portanto o pessoal junta-se, sentamo-nos todos á mesma mesa, trocamos informação sobre as mais variadas coisas que podem acontecer ou que acontecem e tenta-se prevenir e encontrar soluções.p.45</u></p> <p><u>Sim, direi que sim. Evidentemente que com algumas limitações, ás vezes nem sempre satisfeitos porque gostaríamos de intervir mais, de participar mais, enfim de colaborar mais.p.46</u></p>	<p>responsabilidades, mas que depois também são chamados para os tais grupos de trabalho, (...).Por um lado é muito importante, é uma óptima forma de trabalhar, ninguém tem dúvidas disso, tem este pequeno senão, se formos a ver não é um senão, as pessoas não estão incluídas porque são reuniões de coordenação se não passaria a ser um plenário de trabalhadores. Mas obviamente que os técnicos da coordenação passam a informação ás suas equipas. Mas apesar disso existe pessoas que se sentem de fora, porque apesar disso é completamente diferentes as coisas serem decididas em reunião do que serem informadas. Aliás coordenar não é mandar. Coordenar é gerir.p.52</p>
<p>Valorização de recursos humanos multidisciplinares</p>		<p><u>(...),em anos, como por exemplo, na última década como foi uma década que oscilou entre ter muito ou ter poucos recursos financeiros, foram os recursos humanos</u></p>			

		<p><u>que efectivamente permitiram que nesse ano, com os recursos existentes, permitir um nível médio alto de actividade cultural e de intervenção comunitária neste espaço.p.19</u></p> <p><u>Claramente, e até sem formação académica. (...), não sou um apologista de que seja a formação académica, da qual deriva ou não, um melhor ou pior contributo ao desenvolvimento de uma estrutura de organização, especialmente quando se trabalha no terreno.p.19</u></p>			
D- Promoção de um Colectivo de Trabalho					
Trabalho em equipa e a emergência de processos de qualificação profissional	<p>Sem dúvida, claro que sim.p5</p> <p><u>(...) nós temos um método de trabalhar diferente, mais activo, mais participativo e acabamos por ser mais autónomos, e quando vamos para a discussão, às vezes esbarramo-nos em relação às outras</u></p>	<p><u>(...), o mais gratificante de trabalhar nesta Câmara, não é o que se faz, mas sim como se faz. A liberdade de trabalho, a liberdade de produção de propostas, a liberdade de reflectir, a liberdade das contribuições serem aceites,</u></p>			<p><u>A forma como, esta é uma forma de trabalhar em que não se desresponsabilizando e não suprimindo hierarquias é um verdadeiro trabalho de equipa como ele deve ser. E num trabalho de equipa em que cada um é chamado a dar de si e a</u></p>

	<u>divisões ou outros serviços com o excesso de burocracia e na dependência da voz da chefia, portanto da autorização da chefia para qualquer passo que se dê.p.7</u>	<u>não só entre pares mas também a estrutura hierárquica. é se calhar a mais-valia desta equipa.p.18</u>			<u>receber, ora isso contribui imenso para a valorização pessoal e profissional de cada um.p.54</u>
Formas de participação e concepção de uma estratégia comum	<p><u>Promove a participação de todos... talvez não de forma igual, há um grupo mais restrito que tem oportunidade de debater, mais profundamente a divisão, os restantes têm uma participação mais de fugida.p.6</u></p> <p><u>Portanto, a sua participação é muito mais... é menor, não estão o tempo todo, por caso este ano, pela primeira vez, foi pedido ao grupo dos administrativos que também fizessem uma apresentação do seu trabalho, mas foi a primeira vez, enquanto que os técnicos, todos eles fazem a sua avaliação do ano que passou em termos de trabalho. È – lhes dado essa oportunidade e aos restantes colegas não.p.6</u></p> <p><u>Sim a planificação é efectivamente participada, existe um acompanhamento dessa planificação mas cada um de nós tem autonomia suficiente para desenvolver o seu</u></p>	<p><u>(...),é um princípio do Município dentro dos seus valores, e depois é muito bem incorporado, e eu não tenho problemas em dizer que passei por quatro vereadores até à data, ou seja pelos responsáveis políticos, que é o responsável máximo pelo serviço, existindo essa disponibilidade por parte do sector político, a nós tranquiliza-nos muito por saber que podemos manter a mesma liberdade de acção e a mesma capacidade de reflexão e não cairmos naquilo a que se chama a rotina do funcionalismo público, ou uma monotonia de execução.p.18</u></p> <p><u>Nós temos inclusive criado um sector de participação, que durante muito tempo foi a Divisão de Acção Cultural. Aquilo que é hoje uma bandeira da Câmara, em termos de</u></p>	<p><u>Eu acho que qualquer momento que seja de partilha mais colectiva aponta no sentido de pensarmos o nosso trabalho e as formas de intervenção, o facto de termos as reuniões semanais em que nos juntamos, não serve só para gerir o trabalho, serve para nos ouvirmos uns aos outros e nos confrontarmo-nos com aquilo que corre bem e com o que corre mal, e para melhorar, acho eu.p.27</u></p>	<p><u>Valoriza-se a opinião e a experiencia de toda a gente, os amuos também, as limitações. Tentamos sempre ter uma atitude pró activa no sentido de ver onde existem as dificuldades e tentar ajudar os colegas que eventualmente tenham algumas dificuldades.p.46</u></p>	<p><u>Eu não tenho propriamente uma equipa, tenho várias equipas. Existe uma máxima que continua a funcionar que é o diálogo entre todos, tento ao máximo envolver todas as pessoas e decidir em conjunto com toda a gente.p.52</u></p>

	<u>trabalho, sem ter que constantemente pedir autorização, portanto pedir para continuar, sabemos o que planejamos, sabemos o que é esperado de nós, sabemos seguir em frente, sabemos fazer sem esperar que seja autorizado, porque autorizado já está á partida.pp.6,7</u>	participação, teve a sua origem na Divisão de Acção Cultural. (...). <u>a organização é mais fluida face aos seus objectivos num sistema participado do que nos outros, isso aí posso claramente assumir.p.18</u>			
E - Desenvolvimento Profissional e Pessoal					
Contextos de trabalho e processos de cidadania no quotidiano	<u>È obrigatório, nós passamos a maior parte da nossa vida a trabalhar, portanto é obrigatório que assim seja é claro que a relação é de trabalho, mas não é possível isolar o assunto trabalho, há uma tendência a ter amigos, pessoas mais próximas porque trabalhamos com elas, que nos identificamos com a sua forma de trabalhar, de reagir, de estar, (silencio).p.6</u>				
O formal e informal no quotidiano	Sim, eu acho que não consigo separar uma coisa da outra.p6				E aliás eu continuo a achar que se aprende muito mais no terreno e no trabalho do que em qualquer

					escola ou qualquer cadeira na faculdade.p54
O Reconhecimento de competências entre pares		<p><u>Efectivamente, em equipas muito homogéneas em termos académicos ou em termos de potenciação de trabalho, regra geral são más. A equipa da divisão, a equipa toda tem sabido assumir tarefas diferentes daquelas que lhe são propostas no organigrama, isso só uma equipa muito heterogénea é que consegue fazer.p.19</u></p> <p><u>(...),que é, geralmente do confronto com os colegas de trabalho que tem saído as melhores parcerias e se calhar o maior múltiplo reconhecimento, quer do outro quer de mim próprio, (...).p.20</u></p> <p><u>Eu acho que esta equipa, vive da sua diferença, ou seja, aquilo que cada elemento traz de novo, ou que é de diferente, é a grande mais-valia desta equipa.</u></p> <p><u>Primeiro lugar, temos uma felicidade de ter, os corpos hierárquicos de direcção que vem do sector técnico, nós temos um Director de</u></p>		<p><u>(...) existem momentos em que as opiniões divergem, como é natural, como em tudo na vida, mas sim identifico-me com os elementos e com a Divisão, na forma como funcionamos, como partilhamos os objectivos, etc...p.46</u></p>	<p><u>Aprendemos na acção porque a acção ajuda-me e a equipa também me ajuda a reflectir sobre a acção, quando se avalia também estamos a corrigir erros e a redefinir estratégias, e isso para mim é educação.p.54</u></p>

		<p><u>Departamento e um Chefe de Divisão que vem dos quadros técnicos, ou seja, que vem da área prática, não vem da área pura de gestão administrativa, o que lhes dá um conhecimento de terreno e lhes dá um conhecimento do que é um papel de um técnico. E depois temos uma mais-valia muito grande, que é de cada elemento trouxe coisas diferentes e ter experiências diferentes. O potencializar este ou aquele elemento da equipa coordenação para projectos municipais tem sido a grande valia.p.20</u></p>			
<p>A importância da multidisciplinaridade e das experiências diferentes</p>			<p><u>(...).Na formação também nos cruzamos com outras pessoas, com outros formadores que tem outras experiências, e até mesmo com colegas de áreas que não tem nada a ver conosco, nos provocam experiências e nos dão às vezes caminhos que nós não estávamos à espera.p.25</u></p>		

Apêndice VI

Grelha Tratamento da Entrevista Chefia da Divisão

Questões Orientadoras	Entrevistado 6	Quadro 2 Observações
A - Como funciona e se operacionaliza a Equipa de Coordenação DAC		
<p>1. Como se estrutura e organiza a equipa de coordenação da DAC?</p>	<p><u>Como disse, em 2007, há uma reestruturação orgânica operada aqui no Município (...), dessa reestruturação orgânica resulta, enfim, a reorganização da nossa Divisão e que vai compreender um conjunto de três sectores, que é o Sector dos Equipamentos Culturais, o Sector de Programas e Projectos Municipais e o Sector do Associativismo e Animação Cultural.(...).</u> No final desse mesmo ano, <u>há aqui uma reorganização, quer das pessoas, quer dos processos, quer igualmente das práticas de trabalho que a divisão efectivamente desenvolvia.pp.56,57</u></p> <p><u>No passado, (...), as pessoas encontravam-se periodicamente nos momentos de planificação e avaliação do trabalho, de forma mais plenária, por assim dizer. Havia um conjunto de reuniões com técnicos, havia um conjunto de reuniões com administrativos, havia um conjunto de reuniões com uma zona mais operacional, mas que habitualmente era mais representada pelos coordenadores dessa mesma zona operacional.p.57</u></p> <p><u>Com a reorganização do serviço a partir do final de 2007, defende-se a ideia da criação de Equipa de Coordenação. (...)</u> Esta Equipa (...) permite que semanalmente o trabalho fosse aferido em relação aquilo que são os desenvolvimentos normais das acções que desenvolvemos diariamente, (...). <u>Comporiam um grupo dessa natureza todos aqueles que tivessem um grupo de pessoas sob a sua orientação, por um lado, e por outro que reflectisse a própria estrutura orgânica do serviço e particularmente dos três sectores que há pouco referi. p.57</u></p> <p><u>(...) é a partir do inicio de 2008 que se cria essa regularidade de trabalho e de reuniões desenvolvidas, nesse grupo mais restrito, que é um grupo de coordenação, e esse grupo de coordenação tem por responsabilidades fazer desmultiplicar esse mesmo trabalho relativamente aos seus diferentes segmentos que coordena, sendo, que supostamente obrigatório, que esses encontros também sejam igualmente semanais, ou seja, há aqui uma desmultiplicação no factor avaliação, no factor planificação, e mesmo no factor desenho orgânico que efectivamente tem que ser realizado a partir desses pequenos corpos de direcção intermédia que vamos criando dentro da própria estrutura da divisão.p57</u></p>	

	<p>(...) esse mesmo trabalho de coordenação intermédia deve aferir essas mesmas dificuldades da desmultiplicação do trabalho, <u>de maneira a que essa fluidez, essa comunicação, essa relação biunívoca entre aquilo que é zona mais operacional e a zona de direcção efectivamente se cumpra</u>.p.58</p>	
<p>2. Qual a relação desta equipa com os restantes elementos da DAC?</p>	<p>(...), acontece na desmultiplicação do trabalho de coordenação, ou seja, após a sua reunião semanal, necessariamente os coordenadores intermédios deveriam ir para o seu terreno e desmultiplicar a lógica de comunicação de trabalho, que efectivamente é ponderado ao nível da coordenação. (...), neste momento, no meu ponto de vista, estamos relativamente melhor em relação à desmultiplicação, passámos a ter grupos desdobrados que matem essa regularidade de contacto,(...), o grupo administrativo passou a ter uma coordenação, ou passou a ter um encontro periódico dos seus componentes e onde é avaliado o trabalho administrativo (...).p.58</p> <p>Como existe também um outro grupo activo, entenda-se pela tendência regular de reuniões de debate e avaliação, que é o grupo ligado a uma zona muito específica de Equipamentos Culturais, que é a frente de Casa, depois por outro lado, ainda um outro grupo, que mantém tendências regulares de reuniões neste momento que é a zona operacional dos equipamentos e finalmente os próprios Territórios.pp.58, 59</p> <p>(...) um dilema, relativamente a matéria Territórios. Como trabalhar a Acção Cultural para além do seu imperativo orgânico dos três sectores, mas à luz daquilo que é a vida dos territórios, das características do território, da proximidade em relação aos nossos agentes culturais e associativos? (...), criou-se uma subdivisão de trabalho, associada aos próprios territórios, sendo que há dois bastante activos, no conjunto de cinco possíveis, e que são particularmente o XXXX e o XXXX, e em que essas equipas de território mantém também essa regularidade de trabalho, (...).p.59</p> <p>E, (...) vêem-se a comprovar, que a regularidade e a decadência desse mesmo trabalho continuado com as equipas de base e com as zonas mais operacional é de facto muito decisivo, quer seja ao nível dos territórios quer seja no nível de desmultiplicação dos próprios Equipamentos Culturais, quer seja, inclusive por Sector.p.59</p>	
<p>3. Como se integra esta equipa na estrutura orgânica da Autarquia?</p>	<p><u>Esta equipa insere-se, ela não tem estrutura orgânica formal, ou seja não é massa orgânica dentro da estrutura orgânica da Câmara Municipal. Como disse, resulta de uma posição, a posição de valorização da coordenação intermédia, numa lógica da coordenação intermédia, (...), esta estrutura se efectivamente não resultasse de uma posição relativamente a matéria organização e qualificação de serviços, efectivamente</u></p>	

	<p><u>essa coordenação não existiria, não tem formalidade.p.59</u></p>	
<p>4. Desde quando se encontra constituída a equipa? A constituição actual da equipa corresponde à constituição inicial?</p>	<p>(...). Não corresponde, (...) por razões variadas (...), <u>o facto da equipa não ter a mesma constituição do início, (...) é também espelho da revisão dos processos e também de circunstâncias ligadas à própria Divisão.</u> A Divisão tem uma avaliação anual, (...), mas é uma avaliação anual efectuada pelo conjunto do próprio serviço, uma avaliação colectiva, por assim dizer, e que resulta num momento particular de avaliação em relação ao nosso serviço. (...), mas esse momento é decisivo para o próprio desenho regular da própria Divisão em relação ao seu teor mais centrais, <u>por outro lado nós temos convivido com alguma mobilidade também na própria Divisão, mobilidade essa que decorre de uma estratégia mais global do Município no que diz respeito à circulação de trabalhadores e à sua valorização, pp.59,60 e portanto, quer pelo factor mobilidade, quer pelo factor avaliação da própria equipa de coordenação, quer pelo redesenhar habitual do próprio serviço tem gerado, (...).p.60</u></p> <p>No entanto é um grupo relativamente estável, (...), há pessoas que estão desde o início desta experiência, há outras que não, portanto não é a mesma equipa, <u>no entanto, mantêm basicamente as práticas que desenvolve enquanto grupo de coordenação, mantêm uma filosofia e aliás, tem aprofundado uma filosofia de avaliação continuada do seu próprio trabalho e tem tido sucesso, nas práticas comuns em relação ao próprio serviço.p.60</u></p>	
<p>5. Qual o âmbito de intervenção de actuação da equipa?</p>	<p>(...) <u>é um âmbito transversal ao próprio serviço da Acção Cultural. Não é segmentado, não é sectorizado, (...), por exemplo, não é o colega do Sector de Equipamentos Culturais, (...) que tem a exclusividade de matéria de reflexão sobre Equipamentos Culturais, é da natureza do colega de Equipamentos Culturais trazer a melhor informação relativamente a matéria Equipamentos Culturais, é da natureza do colega dos Equipamentos Culturais provocar reflexões e avaliações relativamente a matéria Equipamentos Culturais, no entanto ele não é o interlocutor, ou melhor, interlocutor sim do sector, mas não é o pensador exclusivo do sector.p.60</u></p> <p>(...) <u>este grupo também tem permitido essa actividade, muita grata, que é o pensar a nossa Divisão e o pensar a Acção Cultural como um todo, e procurar reagir a situações fracas na continuidade do trabalho. (...) anualmente nós temos uma avaliação mais colectiva, relativamente a matéria estratégica, a matéria operacional, e uma avaliação sobre as metas que efectivamente nos propúnhamos no ano anterior e do grau de alcance efectivo do cumprimento dessas mesmas metas.p.60</u></p>	

<p>6. Como define a intervenção da equipa? Razões da sua constituição? O que faz? Como faz? O que deveria fazer? O que destaca como mais importante da intervenção específica da equipa?</p>	<p><u>O que mais destaco de importante na intervenção desta equipa, é a complementaridade de um processo de liderança, (...), e refiro-me a processos, não me refiro a nenhum líder, refiro-me ao processo liderança, (...), aliás à liderança como processo, eu penso que é muito decisivo o papel de uma equipa desta natureza, porque se trata de um processo desmultiplicado e que obviamente culmina, naquilo que se consegue, correlativamente àquilo que não se consegue, e os níveis de motivação dos mesmos participantes nesse processo de liderança é de facto decisivo, por outro lado, em relação ao colectivo global do próprio serviço existente, reconhecendo, pontos de referência (...) àquilo que são os objectivos mais essenciais da Acção Cultural, julgo que nos cria condições de equipa mais incisiva, mais consequente, mais interpretativa, e por outro lado também mais capaz de fazer cumprir matéria até que não lhe seria própria e que vem da sua raiz estratégica, mas que a equipa sabe efectivamente interpretar, (...).</u> Portanto esses níveis de interpretação, (...), são claramente reforçados por uma intervenção específica de uma equipa desta natureza, (...) uma zona de coordenação intermédia contributiva de um fortalecimento de um processo democrático. (...). Porque lá está, a montante temos níveis de interpretação de uma equipa mais global às zonas mais estratégicas, um nível de interpretação mais adequado, mais eficaz, mais coeso, mais identitário até em relação à missão que efectivamente deve cumprir, esclarecida também dos valores que deve defender, e que efectivamente traz mais portes a esta parte de executar uma missão fundamental que é aquela que eu dizia, que é a função da Cultura junto de todos os agentes do território do Concelho de XXXX, (...).p.61</p> <p>Em relação ao que deveria fazer? Ser mais oleada, do ponto de vista da tal desmultiplicação, (...), e deveria ser mais oleada na melhor formação de condições de tal interpretação mais global que a equipa deve ter, ou seja há zonas para atingir, e há uma tendência natural e que cabe, penso eu ao chefe da Divisão mas também à própria equipa retratar-se relativamente a isso, que é verificar zonas fracas onde a interpretação não está a chegar, verificar até o modo comunicacional em que esse processo se está a desenvolver, depois por outro lado, também assentar a uma preocupação fundamental que é formar os seus pares, de maneira a que eles tenham instrumentos mais consequentes na abordagem de matérias mais globais da própria Divisão e até do próprio Município, aliás, essa também é uma preocupação que eu acho que esta equipa de coordenação deve ter e que nem sempre atinge que é a melhor compreensão e a melhor articulação com o corpo orgânico da própria Câmara Municipal, ainda não sabemos o suficiente, e era importante que o soubéssemos, ou que o soubéssemos na directa relação daquilo que devemos fazer. E o que é que devemos</p>	
--	--	--

	<p>fazer? É tudo aquilo que o Município comum nos pode colocar, (...). pp.61, 62</p> <p>Como o faz? (...), através de criar esses diferentes níveis de relação com as diferentes equipas de trabalho, não é, com uma regularidade que se deve manter estável e que portanto, com a criatividade dos processos de trabalho, (...).p.62</p> <p>As razões da sua constituição, foi como disse à pouco, por <u>uma questão de princípios, é uma posição, é uma posição em relação a matéria organização, e achamos que corremos o risco de estarmos enganados como é evidente, mas até à data tem produzido resultados que outrora não tinha, se calhar houve outros também que se possam ter perdido, e é essa avaliação continuada que procuramos, enfim, ir aferindo.</u>p.62</p>	
<p>7. Existem documentos orientadores da acção desta equipa?</p>	<p>Sim, existem, (...), que decorreu das primeiras Jornadas da Divisão de Acção Cultural, e nós chamamos Jornadas ao momento anual de avaliação global da Divisão, (...), que se materializou num documento, e que <u>todos os anos é produzido um documento a esse propósito, portanto, não só existe um documento mas como ele é renovado anualmente à perspectiva de uma equipa desta natureza e também à sua própria composição,</u> (...) foi explicitado ao conjunto de todos os trabalhadores da própria Divisão o que é que se procurava ao criar um grupo de coordenação dessa natureza e qual seria a sua missão desse mesmo grupo e quem é que o iria compor.pp.62, 63</p> <p>As Jornadas por assim dizer, realizam-se em dois dias distintos, um primeiro dia que <u>abrange o conjunto de toda a divisão, desde ao operacional, ao administrativo, ao técnico, ao dirigente, aliás aos dirigentes, (...) e o eleito.</u> Aliás isso é muito decisivo, porque <u>há aqui de facto um compromisso da organização, não se trata de uma intenção espontânea ou de uma boa intenção, o que está aqui em causa é a assunção de uma posição relativamente aos métodos de trabalho. Depois por outro lado à valorização da avaliação de todo o trabalho realizado por equipa e perspectivando novas metas, novos desafios relativamente à nossa acção, e aqui temos uma enorme vantagem, que é, do ponto de vista da organização a montante, nós temos claramente a estratégia resolvida.</u>p.63</p> <p><u>A Câmara Municipal de XXXX, (...) tem a particularidade por exemplo de ter um Quadro de Avaliação de Referência que é o QUAR no contexto do Sistema do próprio SIADAP, (...) um instrumento de localização estratégica de toda a importância, ou seja, o dirigente, como o chefe de Divisão tem o seu trabalho devidamente referenciado, os eixos estratégicos da acção municipal estão claramente identificados, por</u></p>	

	<p><u>outro lado estão perspectivados num hiato de tempo suficiente, que nos permite que não haja um ano surpreendente no sentido negativo da palavra relativamente àquilo que é planificação ou clarificação dos seus objectivos, ou a clarificação daquilo que são os seus caminhos.p.63</u></p> <p><u>E, por consequência (...) é que nos permitiu no contexto do nosso próprio serviço desenvolver um instrumento, que temos vindo a manter desde há três anos atrás que é o Mapa Estratégico da Divisão de Acção Cultural, p.63</u></p> <p><u>(...), e curiosamente as Jornadas são um momento decisivo para a construção desse mesmo mapa estratégico.p.63</u></p> <p><u>(...), honra-me pertencer a esta equipa que está muito disponível para reflectir matéria deste tipo, e estamos a falar da equipa no seu todo global.p.64</u></p> <p><u>Estes documentos identificam claramente aquilo que são as funções das pessoas, nesse momento das Jornadas, é reequacionado todo o ano, em termos de, no aspecto tarefeiro do trabalho, ou seja, quem fica com o quê, e quais são os seus limites de acção relativamente às diferentes matérias e articula com quem, (...). (...), para fazermos uma avaliação do trabalho (...) daquilo que são as principais dificuldades, oportunidades, desafios, etc., (...), criámos aqui um pequenino truque, do ponto de vista metodológico desse mesmo debate, portanto, nós registamos ipsis-verbis aquilo que cada um efectivamente diz. É isso que consta do SWOT anual da Divisão? Não, não é isso que consta naturalmente no SWOT anual da Divisão, mas consta naturalmente a interpretação ipsis-verbis que efectivamente ficou registado, num pobrezito papel de cenário, mas que efectivamente traduz um sentimento, um impulso, uma perspectiva, (...) e que naturalmente tem retrato no tal Mapa Estratégico que nós estamos a conseguir garantir.pp.64, 65</u></p>	
<p>8. A equipa de coordenação DAC promove com que assiduidade as reuniões de trabalho?</p>	<p>Respondi a essa questão, na primeira pergunta julgo eu. As reuniões de coordenação da equipa realizam-se semanalmente às segundas-feiras.</p>	
<p>9. Quais os conteúdos dessas reuniões?</p>	<p><u>(...), nós temos uma primeira fase da reunião, que abre a reunião, onde eu próprio transmito Câmara, o que é que isto quer dizer? (...) seja coerente na sua desmultiplicação de informação.(...)p.65</u></p> <p><u>(...) é que houve aqui um aspecto que eu ainda não disse que é de toda a sua importância, é que mesmo ao nível de direcção a Câmara, a Câmara, tem um espaço colegial de debate de serviço não é, e portanto é de</u></p>	

facto um espaço colegial não estou a falar de um espaço político colegial.(...). (...) só desde à cerca de uns dez anos, que instituiu um organismo sem reflexo em massa orgânica da Câmara e que se chama Conselho Coordenador. Este Conselho Coordenador tem duas faces, é um Conselho Coordenador Restrito ou Alargado. O Conselho Coordenador Restrito é composto pelo conjunto dos Directores de Departamento da nossa Organização e reflecte matéria estratégica de cariz mais restrito, como a própria palavra do Conselho identifica. E depois temos um Conselho de Coordenação mais Alargado, com a presença de todos os dirigentes. E só são os dirigentes? Não, não são só os dirigentes, o conjunto de eleitos do executivo em exercício efectivamente está presente. É uma reunião periódica, que acontece com o conjunto dos dirigentes da Câmara Municipal, Chefes de Divisão e Directores de Departamento mais os seus Eleitos das suas diferentes áreas com pelouros distribuídos. Estas reuniões, são reuniões, lá está, não só de ponderação estratégica em relação a matéria funcionamento de unidades de acção, como matéria legislação, como matéria trabalho ligada á Organização, como matéria organização enquanto reflexão das principais dificuldades, principais pontos fracos a procurar superar, etc., ora isso alimenta também os dirigentes de orientações também a trazer às suas equipas e resolvê-la junto das suas equipas, (...).p.65

(...), ora a primeira parte dessas reuniões semanais é transmitido esse teor de informação (...) à equipa de coordenação, além de outras instruções muito precisas por parte da hierarquia da Câmara. (...), matéria laboral, matéria legislação, matéria organização, que efectivamente nos chega de forma cadente e regular através do mecanismo, como disse, do Conselho Coordenador Alargado, acontece este Conselho Coordenador estar sempre a reunir? Não, mas está sempre a comunicar. (...) isto para além de existir uma reunião de despacho também semanal, lá está a montante este problema também esta a ser resolvido, existe uma reunião semanal com o Director de Departamento onde é actualizada informação, onde é reponderada a informação, onde, enfim, é instruído o trabalho relativamente à própria Divisão de Acção Cultural e portanto existe aqui um quadro de matéria a transmitir e que efectivamente constitui a primeira parte da reunião.pp.65, 66

A segunda parte da reunião ela é remetida para o próprio conselho de coordenação, que apresenta as suas matérias individualmente, representados as suas equipas, o seu sector e onde trás matéria a ser resolvida, sobretudo alertas de resolução, não se faz despacho directo, o que se trata é de lançar alerta de resolução, (...), para além da zona de controle de execução à também o planificar, e portanto a cada um dos membros

	<p><u>importa que cumpra efectivamente esse perspectivar em termos de trabalho e depois pontos de situação global.p.66</u></p> <p><u>É feita uma síntese final da reunião, (...) pelo chefe de divisão e matéria restrita recenseada será tratada individualmente com cada elemento da coordenação, (...) como é o caso do pessoal para não haver níveis de exposição do trabalhador A ou do trabalhador B numa reunião tão colectiva. Para matéria pessoal ou de recursos humanos que justifiquem determinadas abordagens individuais elas efectivamente não são abordadas em reunião de coordenação, mas são abordadas em reunião com o chefe de divisão de forma mais particular.p.66</u></p>	
<p>10. Que espaço ou espaços são utilizados?</p>	<p><u>São espaços formais. Ainda assim, eu acho que isto é uma fraqueza deste grupo. Eu acho que é uma fraqueza deste grupo de coordenação, por exemplo em matéria de reunião, não ter já desferido para algumas zonas informais e tenho como objectivo individual também estimular essa situação.p.67</u></p>	
<p>11. Como se articula a calendarização das reuniões com as acções previstas?</p>	<p><u>Nós temos um momento, esse momento eu não referi há pouco, (...), um momento muito particular da reunião que é Agenda, portanto nós trabalhamos uma agenda, (...), a agenda confrontada pode ser mensal, dependendo também do período que atravessamos em termos de trabalho. (...) o facto das nossas reuniões serem semanais, permite, para já uma avaliação muito imediata da semana que passou, (...), reagir ao que passou de forma imediata, e avaliar o que se passou, depois em relação ao que aí vem, não é, ainda com alguma capacidade de reacção.p.67</u></p> <p><u>(...) o facto de a reunião ser à segunda feira permite aqui alguma capacidade de reacção, não é, perspectivar o fim de semana, ele tem que estar perspectivado à escala de dois meses antes, ou mais, dependendo daquilo que nós estamos a falar,(...), e eu digo isto do trabalho com data marcada porque nem todos os serviços da Câmara Municipal convivem com este drama da efemeridade,(...). (...), uma equipa com estas características e a natureza deste tipo de trabalho, remete de facto (...) para um trabalho continuado e de facto estas reuniões semanais são de facto vitais para um grupo de coordenação de várias áreas.pp.67, 68</u></p>	
<p>12. Como se planifica?</p>	<p><u>(...), a planificação é anual, (...), existe um plano de actividades anual e que esse quadro de planificação ou de revisão de planificação é feita em função de um elemento base, que aliás também é apresentado nas próprias Jornadas e que no fundo representa as próprias actividades da própria divisão.p.66</u></p>	

Agora, por exemplo um procedimento de um projecto, de uma acção, é apresentado ali, nas reuniões de coordenação, (...). Apresenta-se como noticia. A minha avaliação de técnico A, diz-me que no território onde estou a trabalhar verifica-se neste momento a necessidade do lançamento de um projecto comunitário, porquê? Porque neste momento há dinâmicas locais (...) que verificámos, recenseámos, ou seja, é anunciado isto à equipa, porque é que é isto importante? Porque se está lá o técnico responsável pelo sector de Programas e Projectos e diz assim, “bem, olha o Teatro pode responder!” atendendo a que nessa localidade se reflecte muito a actividade teatral, tem lá dois grupos, há publico para Teatro, etc., etc., até que ponto é que o Programa Municipal de Teatro não pode colaborar nessa situação. E diz o elemento do Associativismo “atenção porque há para ali uma colisão relativa à Associação e ao Grupo de Teatro”, quer dizer, este conjunto de dados que a própria proponente relativamente ao território pode não ter reunido em situação colegial, para essa circunstância, é que criará caminho ou não criará para a apresentação de um Projecto e aí já é um processo desenvolvido dentro dos processos normais proponentes em relação ao próprio exercício de trabalho. pp.66, 67

Esta equipa planifica, planifica em diferentes dimensões. Nós temos uma planificação anual do nosso trabalho, e portanto, ele fica previamente estabelecido e aprovado e legitimado. (...) é um processo que nasce de base para o topo, e nasce de base para o topo reconhecendo as condições objectivas dessa ou daquelas iniciativa (s) daquele ou deste projecto (s). p.68 É condicionada pelo quê? Bom, é condicionada por aquilo que é a Acção Municipal e as decisões estratégicas da Acção Municipal relativamente à nossa área que é a Cultura. E é condicionada como? Bom, é condicionada pela acção de um Orçamento e de Plano de Actividades, que depois determina a legitimação ou a não legitimação daquilo que foi o proponente por parte da Acção Cultural. Isso é debatido onde? È debatido nas diferentes componentes do próprio trabalho da Acção Cultural. Como? Avaliando possibilidades de realização, considerando uma possibilidade de orçamento, proponente ainda, e perspectivando o seu reflexo naquilo que são os objectivos globais da Câmara e portanto a base inspiradora, naturalmente são os eixos estratégicos que a Câmara desenvolve.p.68

Esta planificação é feita pelas diferentes equipas, tanto pela equipa de coordenação, tanto pela equipa de coordenação com as diferentes equipas nas diferentes áreas, ou seja toda a gente. Vou dar um exemplo, nós temos um instrumento ou instrumentos, quase que fictício, para a construção do Plano de Actividades para

o ano seguinte, que é aquele que nós chamamos vulgarmente de GOP'S, as Grandes Opções do Plano. São distribuídas fichas, (...) físicas, onde o técnico vai espelhar, vai espelhar o quê? Vai espelhar a sua perspectiva barra expectativa de realização para o ano seguinte, tendo em conta todos os dados que entretanto foi materializando e foi avaliando através de relatórios, através de informações técnicas, etc., na sequência disso mesmo, o técnico avalia e pondera. Pondera sozinho? Não, não pondera sozinho, até porque, vamos falar do concreto, nós temos diferentes projectos. Centremo-nos num, por exemplo um Projecto na área da Educação pela Arte. É o conjunto de uma equipa que, após a avaliação, (...) foi feito um levantamento de perspectivação do projecto. Como? Por acaso este até de forma participada com a Comunidade Educativa, que alias, oxalá fosse sempre esse o caminho, não é. Mas que depois dessa ponderação há que perspectivar, e há que planificar para que depois seja passível de ser executado, ora bem, essa perspectivação e planificação é feita em função de uma expectativa proponente. Quem decide se há condições de realização ou não? É o próprio executivo municipal, não é. Quando? Quando decide verdadeiramente as suas Opções do Plano. Quando é que é aprovado? É em reunião de Câmara. Efectivamente é apresentado politicamente aquilo que é a perspectivação do ano seguinte, desde que legitimado nós passamos à fase seguinte em termos de exercício de trabalho, que é fazer cumprir o Plano de Actividades.pp.68,69

Em matéria estratégica como é que isto se comporta? Aí, já por vezes mais restrita e mais técnica, não é. Por exemplo em matéria de correlação com os próprios agentes culturais e associativos do Concelho de (...), (...). (...), e é uma zona estratégica que está aberta à reflexão por parte dos próprios agentes culturais, esse dados tem que ser equacionados, devem ser recenseados, devem ser validados e devem ser equacionados na própria planificação de desenvolvimento estratégico em relação a essa linha de trabalho que se chama Fórum Cultura.p.69

(...), dois tipos de exemplo, ou seja, na esfera da actividade, naquilo que eu vou fazer, com que dinheiro vou fazer e com que predominância eu vou fazer, legitimado politicamente e perspectivado para o ano seguinte como Plano de Actividades. Na zona mais estratégica do trabalho, as componentes mais ligadas a matéria qualitativa de relação com a população do Concelho, essas aí, são obrigatoriamente reflectidas do ponto de vista técnico, são obrigatoriamente recenseadas também do ponto de vista técnico e devem ser perspectivadas em função de uma posição técnica no que diz respeito a essas linhas estratégicas de

	<u>desenvolvimento da Acção Cultural, e que depois terá a sua validação ou não politicamente.pp.69,70</u>	
<p>13. Como se avalia?</p>	<p>Como se avalia, através desses mesmos momentos de avaliação. Aliás, nós temos momentos de avaliação. (A.....) nós temos um sistema de avaliação, não é! (...), aquilo que é a avaliação do trabalhador relativamente aos seus objectivos que possam delinear, como também a avaliação do próprio serviço em relação aos objectivos que foram desenhados para o seu cumprimento enquanto serviço da própria Organização.(...). <u>Depois temos um outro tipo de avaliação, que é a avaliação das nossas linhas de acção, e que são avaliadas através de instrumentos de avaliação normais, relatórios, informações formais em termos de serviço, as reuniões da equipa de coordenação e outras até através de estudos, em concreto.(...).</u> Nós temos procurado cimentar de forma mais profunda a nossa relação com o Serviço Qualidade aqui da Câmara Municipal, aliás para o efeito, (...), <u>e que portanto nos tem permitido criar aqui também instrumentos de aferição devidamente fundamentados e estáveis relativamente</u> aquilo que é. Por um lado <u>o nosso desempenho enquanto serviço, porque o desempenho individual ele é garantido pelo próprio sistema de avaliação,</u> e depois por outro lado, enfim, <u>de acompanhamento continuado das práticas de trabalho</u> (...).p.70</p>	
<p>B - DAC um dispositivo?</p>		
<p>1. Existe espaço e tempo de intervenção para todos nos momentos formais ou outros?</p>	<p>Existe espaço, não existe tempo. <u>O espaço das Jornadas, efectivamente é um espaço de participação alargada,</u> para além do próprio espaço das Jornadas, há um momento de participação alargada de todos os trabalhadores que é estimulado pelo próprio executivo da Câmara Municipal, e que tem haver com alguns plenários anuais que se realizam também de participação directa dos trabalhadores, e aliás, onde também são recenseadas posições dos trabalhadores relativamente a posições individuais em relação à priorização das acções a desenvolver pela própria Câmara Municipal. (...). Considero no entanto que não existe tempo, (...) essa zona de plenário deveriam ter melhor desenvolvimento, deveriam ser mais por ano, (...). (...) estamos a falar se calhar aqui em dois momentos anuais plenários do próprio serviço. Ainda assim, como princípio de facto, nós mantemos essa ideia, não temos conseguido realizá-la, a verdade é essa.pp.70, 71 (...). dois momentos por ano, que nós conseguimos, um na esfera da própria Câmara e de cariz, até mais político, em relação aos trabalhadores, e depois um outro mais na área do serviço que são as Jornadas da Divisão da Acção Cultural, com pouco tempo, nós consideramos que o tempo não está atingido.p.71</p>	

<p>2. A estratégia cultural resulta da participação e contributos de todos?</p>	<p><u>Não. Não resulta do contributo de todos (a...), mas resulta de certo modo dos dados que todos dão para que matéria estratégica também seja reflectida. Agora a estratégia não resulta de todos.(...). Nós quando falamos em matéria estratégica ela é impregnada de uma zona naturalmente política e também de origem técnica para que também seja fundamentadamente desenvolvida e portanto não tenho a certeza de que a estratégia cultural seja desenvolvida por todos, agora o que é verdade é que todos devem ser ponderados na assunção estratégica da acção cultural.p.71</u></p> <p><u>(...) agora é importante que ela reflecta, uma zona de contributo dos cidadãos, dos trabalhadores, das condições objectivas e subjectivas no desenvolvimento de determinada acção,(...).p.72</u></p>	
<p>3. Existem documentos previamente elaborados? São discutidos e reelaborados? Existem documentos construídos de raiz a partir das reuniões de trabalho?</p>	<p>Sim existem documentos, são discutidos e são apresentados. (...), relativamente a alguns eixos estratégicos da Acção Cultural que bebem uma estratégia global da Câmara. (...) por exemplo (...) últimos três anos, (...) foram apresentados como eixos estratégicos assumidos pela Câmara Municipal para o Mandato,(...), gostava de dizer que todos os trabalhadores, todos, da Divisão de Acção Cultural tem conhecimento do Programa de Mandato. O Programa de mandato, não é o Programa Eleitoral, não estou a falar de um documento de programa eleitoral, estou a falar de um Programa de Exercício de Mandato que é assumido pelos Executivos Municipais. (...). Em função disso há <u>as desmultiplicações ou desdobramentos como se queira dizer, que se transportam para aquilo que é o universo particular da Divisão de Acção Cultural. (...) é apresentado à Divisão e tem uma zona de execução estratégica global, e depois uma zona mais técnica de discussão também nas Jornadas. E é apresentado anualmente nas Jornadas.p.72</u></p>	
<p>4. Qual a posição de cada um em relação à posição do outro? Como é gerido o projecto do outro?</p>	<p><u>Eu penso que aqui nós temos o conflito de interesse habitual em relação a qualquer colectivo, não é muito distinto de uma lógica de equipa, ou futebol, ou de operacionais das águas. Remete para o problema da intersubjectividade. (...) remeteria isso para aquilo que é o universo normal dos problemas da intersubjectividade e de conflitos de interesses. A mim cabe-me gerir isso, esses níveis de conflitualidade, não é.p.73</u></p> <p><u>Se existe conflitualidade? Naturalmente que sim, naturalmente que sim, aliás de outro modo não seria de imaginar uma Organização. Eu acho que uma Organização tem também uma zona de conflitos de interesses e que é motora, e que é também criadora, não é. Portanto, se um se identifica com o outro? Sim, às vezes. Se um respeita o trabalho do outro? É suposto. Se há regras de relacionamento intersubjectivo? Há, aquelas</u></p>	

	<p><u>que são o limite do nosso próprio exercício de cidadão e de trabalhador, não é. Há uma conduta defendida, ou seja uma ética no serviço? Há. Isso há.p.73</u></p> <p><u>(...) o exercício da Cultura hoje é claramente uma ética cívica, ou seja, eu considero que matéria ética hoje, é um conteúdo essencial no exercícios dos poderes públicos, e por consequência dentro do seu contexto interno, ela deve ser estimulada, ela deve ser fundamentada, deve ser informada, deve ser criada, deve ser participada e deve ser recordada de forma sistémica dentro da própria Organização. p.73</u></p> <p><u>Se conseguimos atingir isso? Bom, compete a quem dirige as organizações estimular a superação do conflito, não é, mas também encontrar no conflito o próprio estímulo, no sentido da superação.p.73</u></p>	
<p>5. É promovida a participação de cada um e de todos?</p>	<p>Sim. (A...), ingenuamente, posso estar a correr em alguma ingenuidade, não é, e pronto e é isso mesmo. (...), eu considero que sim, eu considero que é, ou seja é minha convicção de que é promovida a participação de cada um e de todos.p.74</p>	
<p>6. Existe o sentimento ou a noção de uma lógica de trabalho em equipa?</p>	<p>Acho.p.74</p>	
<p>7. Existe a noção de um colectivo de trabalho?</p>	<p>Acho que sim. Se corre bem, se tem dias, se, ou seja, se há um grau de variabilidade em relação a isso? Há, há até porque os níveis de estímulo e de motivação da equipa não são sempre os mesmos, (...). Mas há momentos muito profundos de trabalho colectivo nesta equipa. (...), daquilo que é a minha experiência relativamente a outras Organizações, que isso é uma evidência para mim aqui dentro, (...), decorre do meu ponto de vista de um processo histórico ligado a esta equipa. Esta é uma equipa, que se conheceu muito jovem, não é, muitos deles a sua primeira experiência de trabalho. Foi uma equipa que inventou, que descobriu o prazer de criar, de inventar, e descobriu a comodidade de ter um poder político que sempre garantiu algum espaço a esse elemento, não é, ao elemento inovação não é, ao elemento descoberta, ao elemento experimental, portanto esta zona experimental permitiu que em determinado contexto de trabalho e em determinado contexto histórico também, e particularmente nos anos noventa, esta equipa tenha tirado muito prazer, prazer trabalhar, e portanto é uma equipa muito conhecedora de si mesma, das suas dificuldades, dos seus vícios, mas também de algumas das suas virtudes, não é, e portanto claramente me parece que efectivamente existe a noção de colectivo de trabalho, que nem sempre é praticada não é, isso é outro aspecto, mas também existe claramente uma noção de lógica de trabalho em equipa.p.74</p>	

	<p>(...), esta equipa, estes são os filhos da Animação Cultural, não é (...). (...) e mais curioso ainda é, nós temos alguns trabalhadores nesta área, que são eles próprios originários desse momento histórico que é a Animação Cultural no terreno, que foi o contextualizar a cultura de forma central nas políticas públicas,(...). (...) uma geração histórica ligada a este tipo de trabalho, que tem em si uma pirâmide de compreensão daquilo que é a lógica de trabalho em equipa, claramente.pp.74, 75</p> <p>E portanto não tenho dúvidas em afirmar que é uma equipa do ponto de vista da compreensão da lógica do trabalho em equipa está profundamente esclarecida, que tem uma noção de um colectivo de trabalho de forma clara também, que o exercício prático disso seja constante não é.p.75</p>	
<p>8. Considera esta equipa uma equipa pluridisciplinar? Motivos?</p>	<p>Sim. Para já é <u> muito curiosa a origem das pessoas, é muito diversificada. Nós temos artistas, (...), temos gente da área da sociologia (...), (...) ex operários (...), (...) pessoas da área Social (...), e isto remete para outros mundos, (...), mais do que a pluridisciplina o plurimundo, (...) construtor de uma lógica que não é monodireccional, e portanto desse ponto de vista criativo existem boas predisposições para a pluridisciplina. p.75</u> <u>Por outro lado, eu considero que esta é uma das equipas na Câmara Municipal que procura claramente a complementaridade do serviço, das reflexões, eu penso até que existe essa apetência de maior projecção.p.75</u></p>	
<p>9. Existe uma relação de articulação desta equipa com outras equipas da DAC e da Autarquia? Como?</p>	<p>Nós temos tido experiências de cruzamento de trabalho absolutamente excepcionais ao nível de projecto, não é, ao nível de serviço ainda não conseguimos lá chegar. O que é que nos falta? Marketing. Marketing interno, (...), mas porque efectivamente a complexidade das nossas acções não são suficientemente claras para a restante Organização. (...). (...) dentro das áreas naturalmente cruzáveis, a área do Turismo, da Educação,(...) tem sido um trabalho muito proficuo de cruzamento entre o sector da Educação e o Sector da Cultura, enfim, o Turismo como disse, a área da Comunicação, enfim são sectores, quer pela natureza do seu trabalho quer pela necessidade, efectivamente temos trabalhado de forma muito articulada. Já não é raro o surgimento de equipas interdisciplinares dentro da própria estrutura da Câmara e temos participado em alguns fóruns internos que tem sido muito proficuo.p.76</p> <p>(...) ainda estamos muito longe de ter desenvolvido uma estratégia de marketing interno e que tenha promovido a nossa actividade e que nos dê a conhecer também a outras zonas de trabalho. Mas gostaria de dizer a titulo de exemplo um momento profundamente cruzado em termos de serviço aqui na Câmara Municipal e muito bem sucedido, que tem a ver como uma candidatura no âmbito do Qren, que tem por</p>	

	<p>objectivo a revitalização do Centro Histórico e em que os mais variadíssimos sectores da Câmara Municipal participaram neste trabalho, e que foi não só um trabalho muito valorizado pelos próprios Gabinetes de Análise de Candidaturas, como por outro lado do prazer do trabalho, e do prazer de cruzamento de trabalho, que efectivamente foi muito bem conseguido e penso que este é que é o caminho.p.77</p>	
<p>10. Como se articula a produção da sua divisão com a definição de objectivos e critérios resultantes das opções políticas da autarquia? Que complementaridade e sustentabilidade no trabalho numa lógica de interacção entre o “lado técnico” e o “lado político”?</p>	<p>Toda. <u>Articula-se profundamente, ou seja, (...) existem instrumentos de gestão aqui no Município que são muito confortáveis para que os serviços, de alguma maneira, resolvam essa dificuldade, que é efectivamente que o seu grau de eficácia seja em correlação com os objectivos delineados. A clareza dos objectivos da Autarquia também não constituem um problema, ou seja, instrumentos como eu referi à bocadinho, aliás, ao que vou descortinando nem sequer é um instrumento consensualizado em outras Autarquias, portanto há muitas Autarquias que nem sequer tem este quadro de avaliação por excelência e portanto o que acontece é que estes instrumentos estão a montante devidamente identificados e devidamente operacionalizados neste momento e portanto permitem com alguma facilidade que haja de facto esta relação dos níveis de produção com os níveis de definição dos objectivos das próprias políticas da Autarquia, não é.p.77</u></p>	
<p>11. A equipa identifica-se com esses objectivos?</p>	<p>(...). A equipa, ou seja do ponto de vista técnico a equipa está devidamente esclarecida para o cumprimento desses objectivos, não é, se individualmente as pessoas se identificam com determinada direcção tomada pelo Município isso é do foro da sua privacidade intelectual, portanto. Agora há, (...), há um perfeito reconhecimento do trabalho técnico por parte daquilo que é o exercício político. Nós sentimos isso como? Sentimos no percurso da própria Animação Cultural, e como eu falava aqui de uma equipa que historicamente é identificável, não é, o que é verdade é que esse reconhecimento da relação à qualidade do trabalho técnico desenvolvido para o cumprimento dos objectivos absolutamente delineados na componente política, efectivamente tem existido. pp.77, 78</p>	
<p>12. Existe uma relação de articulação desta equipa com outras entidades? Como?</p>	<p><u>Sim, claramente, aliás, esta equipa convive com uma realidade, (...), tem a ver com o próprio projecto cultural da Autarquia, que é uma realidade que sublinha de forma muito intensa aquilo que é a importância das parcerias, (...). Nós temos um conjunto de parceiros, quer na área do conhecimento, quer na área da produção cultural. Aliás, o conjunto das redes que XXXX compõe na actividade cultural tem estimulado muito esta componente. (...), nós pertencemos a uma rede de Equipamentos Culturais que se chama ARTEMREDE, e que permitiu por exemplo que a nível profissional nós possamos hoje falar de</u></p>	

	<p><u>comunidade profissional no contexto dessa rede, (...). Por outro lado também ao nível Regional, ao nível do Distrito de Setúbal deram-se grandes passos de proximidade em relação aos próprios Municípios, (...). No que diz respeito a outro tipo de agentes, agentes mais externos à circunstância profissional complementar, quer seja nos Agentes Culturais Locais, quer sejam Empresas, quer sejam Universidades, efectivamente nós temos tido a felicidade de desenvolver esse tipo de trabalho e tem-se traduzido numa maior valorização para o próprio exercício do trabalhador da Câmara (...). p.78</u></p>	
<p>13. O trabalho em equipa de forma participada favorece a construção de uma estratégia de intervenção?</p>	<p><u>Sim favorece. (...), aliás, há uma tradição muito clara no próprio Município (...) na valorização desse mesmo princípio. E XXXX é melhor por essa razão também, porque o que é verdade é que o escutar ajuda a decidir melhor, (...). Por outro lado implicar também nos responsabiliza melhor, não é? Porque o implicar cria diferentes níveis de implicação e de responsabilidade por parte daqueles que tomam opinião, tomam posição e portanto cria no quadro da responsabilidade do poder cria melhor segurança em relação aqueles que são os principais anseios da população, indiscutivelmente.pp.78,79</u></p>	
<p>14. Qual o espaço de cada um no colectivo e na construção de uma perspectiva global de intervenção (estruturação das iniciativas, prioridades da política cultural, movimento associativo, projectos,...)?</p>	<p><u>(...). Remetendo para a área técnica de trabalho, cada um, cada técnico efectivamente tem, é obrigado aliás, a essa mesma estruturação de iniciativas, de ponderação das prioridades das políticas a desenvolver, etc., na medida em que é chamado a perspectivar por um lado e é chamado a propor por outro. Essas propostas são propostas que são ponderadas ou individualmente ou colectivamente. Depende se é uma proposta de Sector ou se é uma proposta individual do técnico em função de alguma avaliação que desenvolveu. Essas (...) propostas seguem o seu curso normal do ponto de vista da sua ponderação, portanto tem uma ponderação hierárquica e são validadas ou não, são ponderadas ou não, em função de determinados diagnósticos que são realizados internamente e portanto, individualmente o técnico tem a possibilidade e também o dever dessa mesma ponderação e por outro lado é proponente, é regularmente proponente. Essa situação de proposta tem vários caminhos possíveis, se é uma proposta de projecto, ela tem uma origem particular, mais particular, mais individual e é estudada pelo técnico, se é uma proposta de Sector ela é ponderada ao nível do Sector e portanto há um colectivo que gera debate e a partir desse debate sai uma zona proponente. Depois finalmente isso é articulado em função de linhas estratégicas mais globais, se cumpre, cumpre, se não cumpre não cumpre, e portanto, mesmo não cumprindo é feita a sua reavaliação em termos de proposta. (...) Depois por outro lado em situações mais universais de debate (...) temos zonas mais alargadas de discussão e de participação colectiva e que no fundo também vão trazendo algumas pistas para a zona proponente (...). Há aqui um aspecto que também é importante, que é a interlocução que cada</u></p>	

	<p><u>técnico faz para além da própria estrutura interna da Câmara, portanto, cada técnico dentro das suas áreas de trabalho, até porque o nosso trabalho é muito virado para o exterior e é muito dependente das próprias dinâmicas locais, (...), portanto por essa razão há aqui um input também por via do trabalho de parceria que vamos desenvolvendo com o conjunto de agentes culturais e associativos e que naturalmente também é factor de ponderação e que consta em termos de diagnóstico e gera zona proponente, (...). pp.79,80</u></p>	
<p>C – Desenvolvimento de processos de qualificação dos elementos da equipa e o quotidiano profissional.</p>		
<p>1. É proporcionado formação específica por parte da Autarquia para esta Equipa?</p>	<p>Sempre que possível sim. <u>É uma zona, (a...), (...) um bocadinho delicada, e é delicada porque não é dependente do nosso serviço estritamente, depende de um plano global de formação que efectivamente a Câmara possui. Até determinada altura nós fomos capazes de influenciar esse mesmo plano de formação, porque estava mais dotado do ponto de vista orçamental, neste momento a formação interna da Câmara Municipal tem constrangimentos orçamentais pesados e que por essa razão condiciona mais os conteúdos de formação. Tem no entanto a Autarquia tido uma estratégia importante relativamente a esta matéria, na medida em que tem procurado em articulação com outros Municípios da região, (...), verificado aquilo que são conteúdos, que nós internamente possamos não estar em condições de desenvolver mas que estão a ser garantidos pela Autarquia A ou B, (...) e temos uma sorte por assim dizer, uma vantagem que resulta de pertencermos a uma estrutura em rede, (...) que é a Artemrede.(...) tem garantido acções de formação muito específicas para as nossas áreas, quer na área de produção, quer na área de som e luz, quer na área de trabalho em equipamentos, quer na área da gestão de conteúdos e que efectivamente, claramente valorizou esta equipa. Equipa que neste momento, comparativamente com a sua realidade há coisa de oito dez anos, tem um nível de qualificação superior resultante exactamente dessa experiência específica de formação na área da cultura, (...), onde nós também criámos, aliás, como resultado indirecto da própria formação Artemrede (...) acções de sensibilização para esta matéria frente de casa e também zonas operacionais de trabalho relativamente aos Equipamentos Culturais, (...). Para além disso temos procurado, dentro das nossas limitações existentes, que é possível suscitar, estimular a ideia dos nossos técnicos estarem presentes em seminários, em congressos, em encontros de debate e reflexão e de formação necessariamente ligadas às nossas matérias, quer seja matéria participação, quer seja matéria programação em rede, quer seja matéria de gestão cultural, (...). Portanto, neste momento, raro será o caso que efectivamente nos últimos três anos, por exemplo, não tenha passado por experiências formativas de carácter mais específico na área cultural. Aliás todos os anos, próximo de Outubro Novembro os técnicos pronunciam-se sobre as</u></p>	

	<p><u>suas necessidades de formação e das necessidades das suas respectivas equipas, quer da componente operacional, quer da componente técnica, quer na área administrativa igualmente também. Nós após esse levantamento, fazemos uma proposta à Câmara, incluindo algumas sugestões de formadores, (...). (...), mostramos o grau de priorização que daríamos a determinados conteúdos e procuramos estimular que a Câmara efectivamente garanta essa formação. Não o podendo fazer, (...), portanto o que tentamos fazer é apelar ao Sector de Formação para estar atento para determinadas iniciativas de formação, que eventualmente não tenham custos acrescentados para a Câmara Municipal, e portanto eventualmente participar. Só mais uma pequena nota relativamente a matéria formação, temos tido também a preocupação, sobretudo na parte teórica e de reflexão sobre matéria cultural, de trazer aqui alguns técnicos que julgamos devidamente credenciados e até excepcionais do ponto de vista do seu mérito do pensamento relativamente aos nossos conteúdos, (...), na área da reflexão da componente cultural, na componente planeamento e na componente mesmo de animação cultural, (...), procurando criar analogias de trabalho com zonas periféricas também da Europa e que passam por algumas dificuldades como nós, (...). Essa partilha, não só tem benefícios formativos em relação aos trabalhadores da Divisão de Acção Cultural, como procuramos sempre que ela seja aberta à Comunidade, ou seja, criando aqui momentos de formação interna, (...) dois exemplos mais recentes, que é o caso de Santi Martinez illa que foi um dos elementos pertencentes à equipa de planeamento da cidade de Barcelona, dentro da área cultural, que é especialista em planeamento estratégico e também o Hector Pose, (...) e que de igual forma nos trouxe belíssimos contributos, quer na componente ligada à participação, quer também sobre um aspecto que para nós é muito relevante, o debate da Agenda 21, (...). pp. 80,81, 82, 83</u></p>	
<p>2. Promove o colectivo de trabalho processos de qualificação profissional?</p>	<p>Sim, a minha avaliação é a de que sim. Promove e dispõe-se a esse exercício. Eu, há pouco falava de frente de casa e falava de um resultado indirecto, (...). E foi muito interessante a disponibilidade de algumas pessoas, alguns trabalhadores no sentido de transmitir esse conhecimento, donde surgiram essas mesmas acções de sensibilização. Por outro lado nós temos aqui internamente alguns técnicos que reúnem um potencial de conhecimento muito relevante e que nos permite criar possibilidades de potenciação disso mesmo, de no próprio colectivo surgir essa preocupação da qualificação, essa mesma preocupação do conhecimento, do melhor conhecimento em relação ao exercício do trabalho. (...), mas eu penso que no dia-a-dia no exercício do seu trabalho são factores de qualificação que o próprio colectivo dinamiza, portanto a minha avaliação é claramente de sim.p.83</p>	

<p>3. Quando assumiu a Chefia da Divisão frequentou alguma formação específica?</p>	<p>Não. Eu quando assumi a Chefia da Divisão não frequentei nenhuma acção de formação específica. (...), curiosamente quando sou chamado a assumir essa tarefa, estava em plena formação na área da Gestão Cultural, uma acção, (...) dentro da área mais estratégica da acção cultural, (...). Por outro lado a minha formação ao longo dos anos na minha carreira profissional teve algum pendente na área do planeamento e da estratégia cultural, e estes contributos foram para mim muito decisivos, mas a verdade é que efectivamente no momento em que assumi a chefia da Divisão não tive nenhuma acção específica de Direcção. No entanto gostava também de dizer, que ela estava prevista, (...), e que todo o Plano da Reestruturação Orgânica supunha de facto essa formação para novos Dirigentes. (...). Felizmente muito recentemente, em Setembro de 2010, eu e um conjunto dessa vaga de 2007 passamos a incorporar um Curso de Formação de Direcção, aliás, resultante da própria legislação de momento, (...). pp.83, 84</p>	
<p>4. Enquanto Chefia da DAC e desta equipa, como define a sua acção? O que faz?</p>	<p><u>O que é que eu faço, eu faço gestão, portanto compete-me a mim gerir este serviço, compete-me defender a missão deste serviço, defender e fazer-la cumprir, e portanto tenho a gestão de pessoas, tenho a gestão de processos e tenho igualmente uma função de liderança (...). (...), o que me cabe a mim é fazer cumprir esse processo de liderança, ou seja, mais do que defender um posto de líder(...), é defender esse mesmo processo de liderança relativamente ao serviço, e, portanto faz-lo chegar a bom porto relativamente aos seus objectivos, fazendo cumprir a sua missão e gerir correctamente as pessoas, é isso que procuro fazer.</u> p.84 Se o faço de forma consequente? O esforço é nesse sentido, nem sempre os resultados são aqueles que nós gostaríamos mesmo, que efectivamente se realizassem. Quais são as principais dificuldades em relação ao meu exercício? Bom, desde constrangimentos resultantes de legislação, desde constrangimentos resultantes de um contexto muito adverso às políticas públicas, desde um contexto particularmente adverso em termos de recursos que efectivamente podemos dispor no desenvolvimento de políticas públicas para a cultura, muitas das vezes os resultados são condicionados a esse mesmo exercício.pp.84, 85</p> <p>Mas o que me cabe fazer mais do que aquilo que eu faço, é precisamente o que referia, matéria gerir pessoas, matéria gerir processos, matéria garantir processos de liderança e de boas práticas, não é, desse nosso serviço, e que em última análise remete para a nossa missão que é servir a nossa população dentro da área da cultura.p.85</p>	
<p>5. O que faz corresponde ao que</p>	<p>Corresponde. (...), ou seja, eu revejo-me num processo de liderança desta natureza, num sector cultural de um serviço público, até porque me revejo no serviço público de cultura e portanto sinto-me muito honrado em participar em</p>	

<p>gostaria ou desejaria fazer?</p>	<p>processos desta natureza, e <u>portanto há uma profunda identificação, há identificação no conteúdo, há identificação na missão, há identificação no exercício do meu trabalho, e trabalho num conteúdo que é para mim como, de algum modo muito fundo na minha identidade, não é, há um conteúdo fundo que tem e que me revejo, que consigo sobre ele pensar, consigo ter ideias, perspectivar ideias, ter sonho, p.85</u></p> <p><u>(...), é muito relevante na minha relação com a natureza do trabalho que tenho para mim mesmo, não é, que é um lugar onde o sonho também se coloca, um sonho associado a valores, um sonho associado a uma missão perfeitamente identificada e portanto do ponto de vista da minha identidade pessoal posso dizer que me realizo,p.85</u></p> <p><u>Porque, é um problema de civilização, nós temos uma sociedade que nem sempre corresponde a esta noção fundamental do exercício público das Instituições que é estar perto do seu cidadão e garantir-lhe um bem essencial que é a cultura. Mas existe uma certa regressão na centralidade da cultura e portanto passa a ser um combate, ou seja, que combate é este de alguém que tem que servir aqui público? Não é de ideologia que se trata, bom, esse combate resulta de uma convicção do exercício de um trabalho de décadas que esta Instituição Pública foi realizando, com resultados muito consequentes, e nós se tivéssemos que falar agora de resultados seria até muito interessante vê-los, vê-los e ouvi-los a partir da própria população, não é, Mas é um combate porque existe uma necessidade fundamental que é de civilização, de civilização e estrutura da própria sociedade. A sociedade sobretudo a partir dos anos noventa inflectiu para zonas de pragmatismo muitas vezes executivas, não é, portanto toda a zona imaterial passa a ser mais difícil de defender, e estamos perante uma sociedade mediatista, que se foi aprofundando como mediatista, aliás será curioso pensar, se será que tem visibilidade ou se são absolutamente diminutos? Fazer estratégia hoje é um exercício mais difícil que ontem? Estruturar a sociedade numa direcção das ideias, ou na direcção das ideias é hoje algo que vende menos? E portanto estamos aqui perante um conjunto de adversidades. Agora não há dúvida que esse é o combate que me interessa do ponto de vista pessoal, por assim dizer, portanto revejo-me, sim revejo-me naquilo que faço, realizo-me naquilo que faço, estamos perante passos e atrás, e ainda assim temos uma missão, e essa missão ainda está válida não é, está valida porque? Porque os homens ainda prevalecem, e portanto enquanto os homens prevalecerem apesar de tudo, nós teremos uma função aqui a desenvolver, pp.85,86</u></p>	
<p>6. O que salienta da sua intervenção?</p>	<p><u>(...)o que saliento na minha intervenção, (silêncio), é particularmente a zona das ideias. Porque, (silêncio), dirigir um serviço é dirigir um serviço, não é, e uns dirigem melhor que outros, do ponto de vista da sua prática ou da sua zona instrumental. Na parte da direcção instrumental do serviço, eu acho que não tenho muito a destacar (...). (...) procuro obedecer aquilo que são as regras correctas no exercício de uma função de direcção, não é, e procuro de alguma maneira corresponder aquilo que é espectável em relação a esta missão que me entregaram, no que diz respeito à direcção de serviço de Acção Cultural. Agora, (...), salientaria aquela parte que é um bocadinho mais patológica, não é. E essa parte (...), eu acho que efectivamente são as ideias. No meu caso são as ideias, (...), <u>acho que isso por vezes me</u></u></p>	

	<p><u>estimula muito porque, que por um lado a equipa me dê esse espaço, e eu acho que a equipa me dá esse espaço, às vezes a equipa chama-me a esse espaço e isso é muito gratificante, e portanto como a equipa me chama sinto-me estimulado a remeter-me para essa esfera das ideias, (...) é essa parte que eu salientaria porque nós falamos de coisas muito importantes, por vezes, não é, falamos de coisas muito importantes, e conseguimos, (...), também sonhar e isso, por vezes, não é um exercício muito regular que a gente se pressuponha a esta zona de sonho, <u>mas efectivamente há momentos em que a gente consegue pensar mais longe e de facto essa parte é a que eu mais salientaria e da qual eu retiro mais ensinamento</u>.p.86</u></p>	
<p>7. Que impactos encontra no trabalho da equipa de coordenação? Associativismo, produção cultural, formação de públicos, iniciativas culturais localizadas, grandes eventos...</p>	<p>(...) o impacto não resulta desta equipa de coordenação, (a...)(...), a equipa de coordenação de alguma maneira é um pressuposto de que nós conseguiríamos impacto, ou seja, o impacto não está num grupo restrito, não é, o impacto está no resultado que no computo global de trabalho de grupo restritos, mais alargados, individuais, operacionalizados, etc., etc., resulta nessa área toda que referiste, não é. (...) uma outra questão que é, conseguiríamos impactos se não tivéssemos uma equipa de coordenação? Provavelmente conseguiríamos também, até porque há impactos negativos e impactos positivos, agora do ponto de vista de um bom resultado, nós apostámos numa equipa de coordenação de trabalho, até porque essa equipa de coordenação de trabalho, tem como foi dito um pouco atrás, um pressuposto que é o desdobramento do seu trabalho. Se não fizer a desmultiplicação do seu trabalho, se não descentralizar, se não fizer implicar todas as componentes do trabalho, o passo será nenhum. (...) <u>esta equipa de coordenação faz sentido em matéria organização, mas tem uma obrigatoriedade de desmultiplicação, de descentralização, de implicação responsável por parte de todas as componentes de trabalho e isso sim é que é o conjunto de elementos que produzem resultados</u>.p.87</p>	
<p>8. Considera que existem desafios para a intervenção desta equipa?</p>	<p>Existem. Existem. (...), mas se a pergunta me dissesse assim, tens aí desafios que esclareça, que possas divulgar, que possas publicar a propósito desta equipa? Tenho, (...), porque nós os reflectimos, aliás nas Jornadas de 2011, (...), nós identificámos os nossos próximos desafios. Agora deixa me dizer também que há milhares de outros desafios que a gente não está a descortinar e que efectivamente estarão seguramente a bater-nos à porta, ora é essa disposição permanente em relação a matéria desafios que há interpretação da realidade a que temos que reagir, não é, que é o grande desafio também de uma equipa desta natureza, implica níveis de actualização continuada, níveis de avaliação continuada, de predisposição para interpretar a realidade e para executar outros, aliás, o conjunto dos nossos desafios são também alertas que recebemos com continuidade por parte daqueles que são os nossos interlocutores, que é quem? É a nossa população, e portanto nesse sentido, existem claros desafios, desafios muito intensos em relação a esta equipa e aliás desafios até de conceitos para uma equipa desta natureza. E o que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que a cultura, a cultura que é a nossa massa, (...), e na cultura não mexemos só nós, nós mexemos aqui numa componente particular que é a acção cultural, mas esta massa na qual nós mexemos é uma massa que é eternamente revisível tal como os homens, não é, e portanto assim sendo obriga-nos a ter essa capacidade de revisão, (...). pp.87, 88</p>	

	<p>(...) E é esse tsunami que, que nós apanhámos, nós defensores da cultura, (...), não é, porque nós não estamos aqui para vender nada, não é, nós estamos para construir, para dilomar, para oferecer do ponto de vista de possibilidades a melhor formação para o cidadão para saberem escolher em melhor conformidade com as suas convicções. E portanto é por essas razões todas que eu acho que existem desafios enormes para equipas desta natureza. Para a nossa em particular, também poderá existir, porque XXXX também está a atravessar um processo difícil de afirmação local, por causa de limitações que não são estritamente suas, e tem que se refazer, tem que se levantar de novo com a sua principal marca que é a afirmação cultural do Concelho (...). pp.88, 89</p>	
<p>9. Em poucas palavras, como é que descreverias a tua equipa?</p>	<p>(...). Esta equipa, já chegarei às poucas palavras. Do ponto de vista da contextualização da equipa, é muito relevante que esta equipa constitua uma geração, uma geração muito particular de trabalho na área da cultura, que iniciou o seu trabalho na área da cultura na ordem dos vinte anos de idade, numa fase terminal daquilo que tinha sido a época de ouro da Animação Sócio Cultural, que tenha apanhado toda a geração de implementação da Gestão Cultural e <u>que hoje esteja num momento diferente do trabalho da cultura e que é um momento de maior implicação cultural, um momento em que de algum modo o cidadão ganha um protagonismo diferente no exercício de um trabalho cultural e em que de certo modo nós estamos a refazer o próprio conceito do trabalho da cultura junto da população, junto dos territórios, a própria contextualização da cultura no de desenvolvimento das políticas públicas. p.89</u></p> <p><u>Portanto esta geração, é uma geração tal que apanha aqui três momentos muito distintos no exercício do trabalho na área da cultura, e é a mesma geração, com entradas de sangue novo, em determinados contextos, (...) etc., (...) é um trabalho quase geracional, não é (risos) associado à cultura, e portanto é uma unidade geracional e que efectivamente assiste, e assiste a resultados espectaculares, não é, muitos destes indivíduos estiveram no momento de criação dos eixos da afirmação cultural do Concelho (...). Muitas dessas pessoas que tem nome e tem rostos, estiveram na invenção e na reinvenção de alguns eixos fundamentais de afirmação de XXXX como marca de cultura e portanto são umas pessoas especiais desse ponto de vista, (...), mas especiais pela natureza especial do seu trabalho. p.89</u></p> <p>Portanto não são pessoas comuns, (...). (...), agora as poucas palavras que procurava, são pessoas, aliás se eu tivesse que arranjar aqui uma frase chavão para a equipa (...), eu diria que é uma equipa de grande convicção, uma equipa de convicção, uma equipa com a convicção da sua missão pública em defesa da cultura (...). (...), <u>é também uma equipa muito disponível para se renovar e para reequacionar as suas próprias ideias e avaliar continuamente e até neste momento criar espaço a uma nova geração que venha a intervir efectivamente no território e que faça de XXXX ainda mais uma vez essa marca de cultura aqui dentro da área metropolitana de Lisboa e naturalmente mesmo a nível nacional, é isso que pretendemos. Portanto é uma equipa de convicção em poucas palavras! p.90</u></p>	